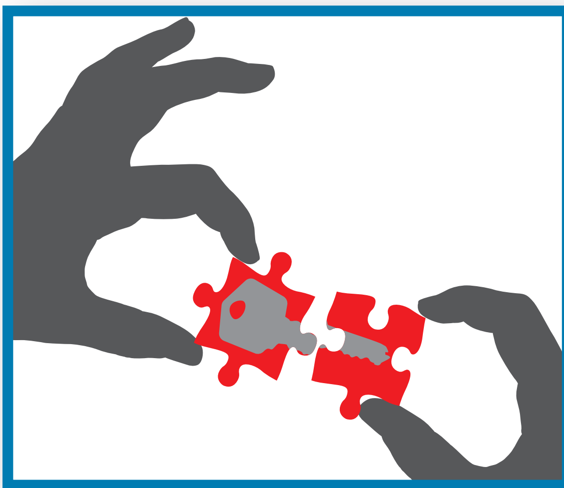
Collection Marketing

Pierre Morgat

Optimisez votre conquête clients



Méthodologie et leviers stratégiques

EYROLLES
Éditions d'Organisation



Les clés d'une entreprise conquérante

Toutes les entreprises publiques ou privées, les collectivités, les organisations, les médias, les fondations, les associations, les lobbies, les acteurs politiques ou économiques sont confrontés au problème de la conquête.

Qu'il s'agisse de conquérir ou reconquérir des clients, partenaires, adhérents, lecteurs, bénévoles, donateurs, ou encore électeurs, les enjeux économiques et sociaux sont considérables.

- *Quelles méthodes et étapes suivre ?*
- *Quelles sont les meilleures pratiques en France et à l'international ?*
- *Quels sont les acteurs impliqués, les compétences, les outils et moyens nécessaires ?*
- *Qui doit manager la conquête ?*
- *Comment mesurer l'efficacité et le ROI des campagnes ?*
- *Comment financer la conquête ?*

L'auteur, spécialiste de la relation client, répond à ces questions en alternant apports méthodologiques et cas concrets. L'ouvrage est étoffé de nombreuses études de cas, de témoignages de dirigeants (PDG, DG, DRH, décideurs marketing, communication, commercial, formation...) et d'experts de tous secteurs et de toutes cultures.

La première partie présente une méthodologie opérationnelle de conquête clients qui s'articule autour de 7 étapes. La seconde partie est dédiée au management de la conquête et s'avère pluridisciplinaire, avec trois grands axes : la stratégie, les ressources humaines et les valeurs au service de la conquête.

Pierre Morgat est spécialiste de la relation clients, de la conquête et fidélisation, de la formation des cadres et dirigeants, des corporate universities et écoles de vente internes. Ancien directeur marketing à l'ESSEC, en charge du développement de l'Executive Education, il est dirigeant d'entreprise, consultant, professeur vacataire, conférencier, auteur de modules d'e-learning. Il intervient régulièrement en France et à l'international pour de grandes entreprises, des lobbies et fédérations professionnelles. Son approche originale est volontairement pluridisciplinaire, transverse, axée sur le ROI, l'efficacité des campagnes, l'humanisme et la qualité de la relation clients.

COLLECTION MARKETING

barbary-courte.com | illustration de couverture : istockphoto.com

Code éditeur : G54627
ISBN : 978-2-212-54627-9

Optimisez votre conquête clients

Méthodologie et leviers stratégiques

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur :

Georges Chétochine, *Le marketing des émotions*
Patrick Georges et Michel Badoc, *Le neuromarketing en action*
Philippe Villemus, *Le plan marketing à l'usage du manager*



ISBN : 978-2-212-54627-9

Pierre Morgat

Optimisez votre conquête clients

Méthodologie et leviers stratégiques

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Ce livre est dédié à Stella, Mael et Charles.

Sommaire

Interviews et interventions IX
Préambule 1

PARTIE I
Méthodologie de la conquête clients

ÉTAPE 1
Élaborer une stratégie de conquête rentable 7
Une stratégie de conquête orientée clients : un souverain poncif ? 7
Communiquer en continu 10
Communiquer auprès de cibles disposant d'un véritable potentiel commercial 20
Optimiser la recherche et la constitution de nouveaux fichiers 22
Communiquer en soignant son image de marque 23
Communiquer auprès des clients finaux et, en parallèle, auprès des prescripteurs 25
Communiquer via le marketing multicanal 28
Communiquer via le *permission marketing* dans un contexte concurrentiel et légal 32
Communiquer en mariant conquête et fidélisation 34
Communiquer sur un mode gagnant/gagnant 40
La stratégie de conquête globale 40
Exemples de stratégies 43
La stratégie du client ambassadeur de la marque 46
La stratégie du service clients : information, conseil et accompagnement 47
La stratégie du client formé 48
La stratégie de l'édition de contenus à haute valeur ajoutée 50

La stratégie de la création d'événements 51
La stratégie du produit fidélisant via la recherche de l'excellence 52
La stratégie du meilleur prix 53
La stratégie du buzz créatif 54
La stratégie du cobranding 55
La stratégie de l'apport d'affaires 56

ÉTAPE 2
Optimiser votre ciblage via une segmentation opérationnelle 59
La conquête coûte plus cher que la fidélisation 59
Que mettre en œuvre pour mieux cibler ? 60
Le choix des critères de segmentation 61
Votre base de données de prospection 63

ÉTAPE 3
Développer la connaissance clients 73
Optimiser ses opérations de conquête 74
Extrapoler en partant de la connaissance des clients existants 76
Créer et mettre en œuvre des études *ad hoc* concernant les prospects ... 90
Développer la veille concurrentielle 97

ÉTAPE 4
Construire votre programme de conquête 101
Les facteurs favorables à une politique de conquête clients 101
Les facteurs défavorables à une politique de conquête clients 106
La conquête illustrée 108

ÉTAPE 5
Pré-tester les outils et le programme 121
Les grands principes du pré-test 122
La méthodologie du pré-test 124
Que mesure-t-on ? 125

ÉTAPE 6
Réussir le lancement de vos campagnes 129
S'assurer que les étapes précédentes ont été menées à bien 129
Des campagnes orientées clients 130
Préparation, logistique, timing et contrôle 131
Impliquer toute l'équipe et au-delà 132
Vers le *cross media* 132

ÉTAPE 7
Mettre en œuvre un tableau de bord de mesure des résultats et du ROI 137
Quels sont les principaux critères pour juger de l'efficacité d'une campagne ? 137
Le marketing mobile pour conquérir et fidéliser une clientèle professionnelle 139
Le marketing des salons pour optimiser la rentabilité de vos investissements 142
Butagaz, les relations de presse vecteurs de conquête clients 144

PARTIE II
Les principaux leviers de la conquête

CHAPITRE 1
La stratégie d'entreprise sert la conquête 151
Le financement de la conquête 151
Marier stratégie de conquête et innovation 156
Comment favoriser l'attractivité globale de l'entreprise ? 160
La politique de Tetra Pak en matière de développement durable favorise l'innovation et la conquête 163
La coproduction réussie ou créer des produits innovants en collaboration avec ses clients 167
L'e-commerce et la VAD, vecteurs de conquête clients 170
La vente directe : un nouveau vecteur de conquête clients 175
Former ses clients pour instaurer un lien durable 177
De l'importance stratégique de la logistique en matière de conquête : le *Supply Chain Management* créateur de services aux clients 181
Libérer les équipes en osant la confiance 189

CHAPITRE 2
Les principaux leviers RH favorisant la conquête 193
Le DRH moteur de la conquête et l'indispensable tandem DG/DRH 193
Les bénéfices d'un plan d'actionnariat salarié pour la conquête de l'entreprise 197
Pourquoi et comment favoriser le plaisir de travailler pour conquérir ? 202

L'intelligence culturelle : la mobilité internationale au service de la conquête clients 209
La formation : PepsiCo Inc mise sur des experts locaux des ventes 217
La formation pour développer l'esprit de conquête 222

CHAPITRE 3
Les valeurs pour promouvoir la conquête 227
Partager la performance pour offrir un service premium pour tous 227
Les valeurs au service de la conquête 233
Faire exister l'autre et séduire par la confiance 237
La marque et les valeurs, vecteurs de conquête 242
Le management de la diversité, moteur de la conquête 248

Synthèse 253
Conclusion 261
Index des sociétés et des marques citées 265
Index des notions clés 269
Bibliographie 271
Liens utiles 273
Remerciements 275

Interviews et interventions

ARNAUD Jean-Pascal, DRH du groupe Chantelle, *Les valeurs au service de la conquête* 233

ARON Olivier, fondateur de Rosae, *Les pré-tests et les post-tests de campagnes pour optimiser la conquête clients* 92

ATTAL Stéphane, PDG de l'Agence Zap !, *Butagaz, les relations de presse, vecteurs de conquête clients* 144

BERNARD Jakez, président de Produit en Bretagne, *La marque et les valeurs, vecteurs de conquête* 242

BEZEMER Merthus, directeur général de Mood Media, *Les bénéfices concrets et la valeur ajoutée du marketing sensoriel* 108

BOUAZIZ Charles, directeur général Pepsi Cola Europe de l'Ouest, *La formation PepsiCo Inc mise sur des experts locaux des ventes* 217

CERDIN Jean-Luc, professeur à l'ESSEC, *L'intelligence culturelle : la mobilité internationale au service de la conquête clients* 209

CHEVREUX Cécile, responsable de l'information technique aux Baking Centers du groupe Lesaffre, *Former ses clients pour instaurer un lien durable* 177

CHEYNET Laurent, associé, et BROVEDANI Fabien, senior manager chez Deloitte, *Le financement de la conquête* 151

CLOUËT DES PESRUCHES Gilles, vice-président stratégie et innovation chez Pages Jaunes, *Marier stratégie de conquête et innovation* 156

CORNET Vincent, DGA d'Altedia, *Les bénéfices d'un plan d'actionnariat salarié pour la conquête de l'entreprise* 197

COSNEFROY Jacques, délégué général de la FVD, *La vente directe : un nouveau vecteur de conquête clients* 175

DESABRES-LEPAGE Fabienne, directrice de l'enseigne Entendre, *Faire exister l'autre et séduire par la confiance* 237

DHEROT Franck, *Global Account Manager* chez Xerox, *La formation pour développer l'esprit de conquête* 222

DORNIER Philippe-Pierre, professeur à l'ESSEC, *De l'importance stratégique de la logistique en matière de conquête : le Supply Chain Management créateur de services aux clients* 181

DUBUS Christophe, PDG Leroy Merlin Pologne, *Libérer les équipes en osant la confiance* 189

FLAMENT Maria, directrice de « La Voix du Client » chez Leroy Merlin, *Le* text mining *au service de l'écoute, de la connaissance et de la conquête clients* 82

GONZALEZ Jean-Luc, directeur Internet chez Bouygues Telecom, *L'intercanalité pour optimiser la conquête clients* 112

HELLER Sophie, vice-présidente marketing d'ING Direct, *Partager la performance pour offrir un service premium pour tous* 227

LOLIVIER Marc, délégué général de la Fevad, *L'e-commerce et la VAD, vecteurs de conquête clients* 170

LUCRON Xavier, professeur vacataire à l'ESSEC et conférencier, *Le marketing mobile, vecteur de conquête clients* 116

LUCRON Xavier, *Le marketing des salons pour optimiser la rentabilité de vos investissements* 139

MALINBAUM Soumia, présidente de l'AFMD, *Le management de la diversité, moteur de la conquête* 248

MOREAU Patrick, directeur général de Finnforest, *La coproduction réussie ou créer des produits innovants en collaboration avec ses clients* 167

DE NORAY Patrick, directeur environnement et relations extérieures chez Tetra Pak, *La politique de Tetra Pak en matière de développement durable favorise l'innovation et la conquête* 163

PALACCI Dominique, fondateur de Stimonline, *Le marketing mobile pour conquérir et fidéliser une clientèle professionnelle : la campagne Kiloutou par Mobistim : « Louer et gagner avec la Carte Pro »* 139

PERETTI Jean-Marie, professeur à l'ESSEC, *Le DRH moteur de la conquête et l'indispensable tandem DG/DRH* 193

SIMONIN Richard, directeur général d'Etam, *Comment favoriser l'attractivité globale de l'entreprise ?* 160

THEVENET Maurice, professeur à l'ESSEC, *Pourquoi et comment favoriser le plaisir de travailler pour conquérir ?*.. 202

WASSER-TREIGER Delphine, responsable des relations téléspectateurs et du marketing relationnel chez France 3, *Écouter les téléspectateurs pour mieux les séduire et les conquérir* 88

Préambule

« Conquête » est un mot magique, très usité et fort attractif. Songez seulement à la conquête de l'espace, à la conquête des mers, à la conquête de l'Ouest, à la conquête du pouvoir, ou encore, de manière plus pacifique et agréable, à la conquête amoureuse…

Tout chef d'entreprise ou dirigeant se doit de gagner de nouveaux clients, de développer son portefeuille, ses parts de marché. C'est aussi le souci de bon nombre d'organisations, associations, fédérations, labels, qui ont besoin de fédérer de nouveaux utilisateurs, adhérents, sociétaires, mutualistes ou membres. Les collectivités locales, les agences de développement local, les territoires ont également pour mission de séduire de nouvelles entreprises ou d'attirer de nouveaux habitants. Les politiques, présidentiables ou non, connaissent bien aussi les affres de la conquête !

Or, la conquête relève de la relation clients, laquelle englobe 100 % des revenus des entreprises. En effet, la conquête et la fidélisation représentent l'intégralité de votre chiffre d'affaires. La fidélisation et la conquête sont donc étroitement liées. La conquête doit être fidélisante et la fidélisation conquérante. Leur objectif commun est d'accroître la rentabilité de l'entreprise.

Dans les deux cas, pour séduire de nouveaux clients ou fidéliser des clients existants, il s'agit pour les dirigeants de faire un choix politique fort et d'utiliser une partie des marges pour optimiser la relation clients et la rendre plus productive, plus rentable.

Toute politique de conquête implique donc une réallocation de marges. Vitale pour l'entreprise et pour bon nombre d'organisations non subventionnées, la conquête concerne une grande partie des équipiers ou collaborateurs. Cependant, toutes les personnes concernées ne sont pas des spécialistes du marketing ou de la relation clients.

En cette période de crise mondiale, toutes les entreprises portent leurs efforts sur la conquête, ne serait-ce que pour survivre à ces temps incertains avant un

retour à meilleure fortune. Or, la conquête clients relève d'un véritable projet d'entreprise, elle ne repose pas seulement sur les commerciaux et les forces de vente. La problématique de la conquête est totalement pluridisciplinaire et transverse. Ceci demande une vision stratégique à large spectre et suppose des projets de longue haleine.

Ce livre est là pour vous aider à répondre à trois questions fondamentales :

- Quelles sont les stratégies d'entreprise qui vous permettront de réussir votre conquête clients ?
- Quels sont les leviers RH qui optimisent cette conquête ?
- Quelles sont les valeurs qui mobilisent les salariés et les équipes, tout en séduisant les clients ou prospects ?

Force est de constater que peu d'entreprises sont préparées à la conquête et ce sur bien des points, tels que le recrutement, la gestion des ressources humaines, la formation, le management, ou encore les outils marketing, communication, commerciaux, en passant par la *business intelligence*, la motivation des équipes, et bien sûr la gestion de la relation clients.

Optimiser votre conquête clients, en apportant à la fois une méthodologie opérationnelle, des outils, une vision stratégique, mais aussi l'éclairage de dirigeants leaders et d'experts détenteurs de bonnes pratiques, tel est l'objectif de ce livre composé de deux grandes parties.

La première partie s'attache à décrire en détail une méthodologie de conquête clients opérationnelle et dont le ROI (en anglais *Return on Investment*, c'est-à-dire le retour sur investissement) est tangible, précis, mesurable. Sont développés notamment l'élaboration de la stratégie de conquête, la segmentation des clients potentiels, le *profiling* des futurs clients à la lumière de la connaissance des clients existants, la construction du programme de conquête, les différents outils *on* et *off line* dédiés à la conquête, le pré-test des campagnes de conquête, le lancement des campagnes, notamment les campagnes *cross media*, le pilotage et la mesure de l'impact du ROI.

La seconde partie est consacrée aux principaux leviers favorisant la conquête clients. Or, il existe une suite logique de questions à se poser afin de réussir votre politique de conquête. Ces questions ont trait à presque toutes les disciplines du management car la conquête est plus que jamais pluridisciplinaire.

Enfin, de nombreuses études de cas, contributions d'experts et interviews de dirigeants, vous apporteront des réponses précises, opérationnelles et à haute valeur stratégique tout au long de ce livre.

partie I

Méthodologie de la conquête clients

Afin de nous représenter simplement ce qu'est la conquête clients, faisons appel au sympathique et bienveillant Cupidon. En matière de relation clients, l'ange de l'amour ne sévit pas uniquement le 14 février, mais bien toute l'année. Sa caractéristique première est d'envoyer des messages. Or, toute campagne de conquête débute de la même manière, puisque l'entreprise crée un message à l'occasion d'une nouvelle offre, d'une promotion, s'adresse à ses prospects et utilise des canaux ou des supports papier ou électronique. Le mailing, l'emailing, le téléphone ou les SMS sont autant d'outils qui correspondent aux flèches de Cupidon. En marketing aussi, il s'agit d'établir un dialogue et de tout mettre en œuvre pour le pérenniser. Cupidon « vend » de l'amour, comme votre entreprise promeut ses produits ou services.

Lors de chaque campagne, il vous est possible de mesurer non seulement les coûts, mais également le taux de réponse. Dès lors, en suivant chaque contact initié par les campagnes de prospection, le chiffre d'affaires qui en découle est calculable par une simple règle de trois. Chaque action envers des clients potentiels engendre donc des réponses et des non-réponses. Leur mesure vous permet systématiquement d'évaluer le retour sur investissement (en anglais *Return On Investment*, connu sous le sigle ROI) de votre politique de conquête.

Le marketing relationnel présente les avantages d'être précis, mesurable, interactif, prévisible et rentable.

Définition : le marketing relationnel

C'est une technique de marketing qui vise à établir une relation durable, continue, de type gagnant/gagnant avec les clients ou prospects, y compris en dehors des moments de consommation ou d'achat. Cette relation se construit par l'établissement d'un dialogue entre la marque et le consommateur, s'effectuant par le biais de différents canaux (courrier, téléphone, Internet…). L'expression « marketing relationnel » relève de la tautologie au sens où le marketing vise à vendre ; or, sans relation, il ne peut y avoir de vente (produits ou services) ou de promotion (idées, valeurs, événements, cause…). Dès lors, tout marketing devrait être relationnel !

La plupart des campagnes de conquête sont inspirées du marketing relationnel, car les destinataires, clients ou prospects, se voient offrir des moyens interactifs pour répondre, poser des questions, demander des informations, voire commander directement. Ceci correspond à l'avènement du marketing multicanal et l'explosion des nouveaux médias électroniques (sites Internet, email, mobile marketing, SMS, etc.).

En somme, à l'instar de Cupidon, il s'agit de vendre un produit ou des services, auprès de cibles de clients potentiels, via des campagnes de conquête clients avec un message, un support électronique ou un média papier, de manière à engendrer des réponses et des non-réponses.

Définition : la stratégie de conquête

C'est la mise en œuvre des moyens techniques, financiers ou humains nécessaires à la création d'une relation commerciale avec tous les segments de clientèle.

Définition : la stratégie de fidélisation

De même, c'est la mise en œuvre des moyens techniques, financiers ou humains nécessaires à l'établissement d'une relation durable de type gagnant/gagnant avec les segments de clientèle à fort potentiel commercial.

Afin d'offrir une vision claire, opérationnelle et directement exploitable de la conquête clients, nous vous proposons dans la première partie une méthodologie simple, issue de l'étude de nombreux cas d'entreprises, mais aussi de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre de nombreuses stratégies et campagnes de prospection.

Cette **méthodologie en sept étapes** vous permettra d'optimiser l'efficacité de votre politique et de toutes vos actions de conquête :

Étape 1 : Élaborer une stratégie de conquête rentable

Étape 2 : Optimiser le ciblage via une segmentation opérationnelle

Étape 3 : Développer la connaissance clients

Étape 4 : Construire un programme de conquête

Étape 5 : Pré-tester les outils et le programme

Étape 6 : Réussir le lancement des campagnes

Étape 7 : Mettre en œuvre un tableau de bord de mesure des résultats et du ROI

Pour illustrer et compléter cette méthodologie, de nombreuses études de cas et des interviews de dirigeants d'entreprises issus de nombreux secteurs d'activité BtoC et BtoB vous sont proposées dans la seconde partie. L'accent est mis sur des outils ayant un véritable effet de levier en matière de conquête clients.

Étape 1

Élaborer une stratégie de conquête rentable

UNE STRATÉGIE DE CONQUÊTE ORIENTÉE CLIENTS : UN SOUVERAIN PONCIF ?

Alors que de nombreuses entreprises communiquent en affichant une culture résolument tournée vers les clients, les consommateurs vivent au quotidien des déconvenues souvent mémorables, lesquelles nourrissent leur mécontentement et leur infidélité. Entre les déclarations d'intention des entreprises prétendument vertueuses, leur positionnement affiché et la réalité, il y a parfois un gouffre.

Bien souvent, les entreprises ne remplissent même pas ce que l'on pourrait appeler le « contrat de base ».

Définition : le « contrat de base »

Toute organisation qui vend des produits ou services doit offrir une garantie minimale, un accompagnement de base satisfaisant. Autrement dit, de manière triviale et compréhensible par tous, les clients doivent « en avoir pour leur argent » ! Est-ce toujours le cas ? Rien n'est moins sûr.

Faites un simple test et demandez à vos proches si, en matière de relation clients, ils peuvent vous citer une marque ou une entreprise qui leur paraisse exemplaire. La majorité des personnes interrogées a du mal à citer une entreprise qui atteint et dépasse le « contrat de base » et engendre une réelle satisfaction ainsi que la fidélité des clients. Pour ceux qui citent spontanément une entreprise, il s'agit très souvent du commerçant du coin, beaucoup plus rarement de grandes entreprises disposant d'importants moyens, entourées de nombreux conseils en management ou pourvus d'outils imposants dits de CRM (en anglais, *Customer Relationship Management*, qui correspond en français à la GRC, la gestion de la

relation clients). Pensez à votre vie quotidienne et aux nombreux « mauvais » exemples que vous pourriez citer en tant que simple client. Force est de constater que les bonnes pratiques ne sont pas toujours l'apanage des marques ou d'entreprises qui ont pignon sur rue.

À quoi est-ce dû ? Vraisemblablement au fait qu'une relation clients efficace est certes une affaire de process, d'outils, mais aussi et surtout de simple bon sens. Or, le bon sens ne règne pas en maître au sein de tous les services en contact avec les clients, loin s'en faut.

Songez seulement au nombre de services clients dont les hotlines ou centres de contacts téléphoniques sont payants, dont les courriers sont anonymes et terminés par une mention sèche et impersonnelle du type « La Direction », sans signature. Pensez également aux devis, factures ou notices qui exigent des talents dignes de Champollion pour être déchiffrés ou compris ! Les messageries vocales où l'on vous demande de taper 1, 2, 3 et d'écluser un grand nombre d'occurrences avant de réaliser que vous ne pourrez jamais parler à personne, ou que votre cas de figure ne correspond pas au scénario prévu dans le serveur vocal, sont aussi légion.

Pourtant, dans tous les cas où le client peut se sentir ignoré, incompris, voire maltraité, tout le monde a été consulté dans l'élaboration de la stratégie de relation clients ou de conquête, sauf… les clients eux-mêmes !

Or, rien n'est plus simple que de fonder votre stratégie de relation clients en sondant les premiers concernés. La meilleure stratégie découle inévitablement des besoins ou attentes de vos clients. C'est pourquoi toute votre politique de conquête dépend de votre connaissance des clients. Empathie, écoute, réponse aux besoins, anticipation des attentes… Le mix conquête doit être validé par les clients : ton, support, style, canaux de communication, services, produits… Conquête et fidélisation procèdent du même positionnement : faire exister l'autre !

Définition : le mix conquête

Ensemble des outils de conquête qui forment le programme de conquête.

Pour mieux comprendre l'importance de l'écoute, de la compréhension, de la qualité de la relation, pour ne pas dire de l'intelligence relationnelle, il est souvent profitable d'avoir recours à la métaphore de la relation de couple. En l'occurrence, le couple ici peut être constitué d'une marque, d'un produit ou service, d'une enseigne ou d'un site d'e-commerce d'une part, et d'un client d'autre part.

Les recettes d'une vie de couple épanouie sont assez comparables aux facteurs clés de succès d'une bonne relation clients et d'une campagne de conquête réussie.

Relation clients et relation de couple

Les règles de base de l'écoute, de la découverte, de l'empathie, de la satisfaction des besoins de l'autre s'appliquent on ne peut mieux dans les deux domaines : le commerce et le couple. Ainsi, les éléments qui motivent la satisfaction, la fidélité et la pérennité de la relation sont souvent communs, de même que ceux qui motivent l'infidélité dans le couple, ou encore le *churn*, aussi appelé « attrition », dans une relation commerciale.

Le client interpelle souvent sur un registre comparable l'entreprise prestataire de services ou productrice de biens de consommation : « Est-ce que tu m'écoutes ? Tu penses à moi ? Est-ce que j'existe ? »…

Dès lors, les effets sont souvent les mêmes. Lorsque le client ne se sent guère écouté, ni considéré, pour ne pas dire respecté ou aimé, il prend le large et n'hésite pas à rompre la relation commerciale.

Bien sûr, ceci vaut aussi pour la fidélisation des clients. Si une entreprise a les mêmes mauvais réflexes, une attitude désinvolte, irrespectueuse, inadaptée vis-à-vis de ses prospects, ceux-ci ne seront guère enclins à devenir clients. Dès lors, la conquête n'aura pas lieu !

Dans bon nombre d'entreprises, un changement de paradigme s'avère indispensable à la survie de ces dernières. L'emploi même est menacé dans les secteurs qui en sont restés au marketing du produit et ignorent les fondements du marketing du client.

Quand il s'agit de séduire et de conquérir, l'importance de la culture, de l'ouverture, de la tolérance et du respect de l'autre est évidente. C'est pourquoi l'accueil des touristes étrangers en France peut largement s'améliorer et générer un chiffre d'affaires bien plus élevé qu'il ne l'est actuellement. Cet exemple peut se décliner à bien d'autres secteurs d'activité. De ce fait, nous sommes contraints de changer de focale, de renouveler notre vision, et de passer de la culture commerciale à la culture clients.

En effet, le commercial des années 1970, autrefois porté aux nues pour ses performances et ses revenus, s'avère totalement inadapté aux changements qui s'opèrent avec la fin des années fastes et le spectre de crises économiques successives et rapprochées. Il ne s'agit plus seulement de vendre, mais d'abord d'écouter, de comprendre, de découvrir, de construire une relation pérenne, de créer de la valeur pour le client autant que pour l'entreprise, de savoir anticiper

les besoins, d'analyser la concurrence, de comprendre les bouleversements de la société et leurs impacts sur les modes de consommation…

Bref, vous l'aurez compris, sans être un génie, pour vendre aujourd'hui et demain, il faut plus que jamais avoir une vision transverse, pluridisciplinaire et complète du marché, des clients et de leur environnement.

Pour ce faire, les formations techniques aux produits ou services, les formations dédiées à la vente *stricto sensu* sont nettement insuffisantes. La dimension comportementale doit être développée, mais aussi et surtout les aspects culturels. La culture clients ne s'improvise pas. Il n'y a pas d'intraveineuse pour apprendre à exporter sur les marchés chinois, vendre un progiciel à un expert-comptable ou commercialiser des services auprès des marchés publics. Il faut apprendre la « langue » des clients et donc s'imprégner de leur culture. Or, celle-ci diffère souvent d'un marché à l'autre.

COMMUNIQUER EN CONTINU

Les politiques ont tendance à croire que travailler revient à communiquer et qu'il faut donc communiquer tout le temps pour faire croire que l'on travaille. Cependant, une communication mal dosée ou mal ciblée peut tuer une entreprise.

En matière de conquête, il est un axiome éternel : il faut communiquer régulièrement. Reste à savoir auprès de qui, quand, à quelle fréquence, avec quels messages, sur quels supports, par quels canaux et comment éviter la saturation.

Ces questions trouvent leurs réponses dans la connaissance des clients, et par voie de conséquence, des prospects.

Par exemple, les canaux de communication dépendent de l'équipement mais surtout des souhaits des destinataires. Autrement dit, le client décide implicitement des canaux par lesquels on communique avec lui. Les bases de données opt-in (voir définition dans cette même étape p. 15) comportent fréquemment les souhaits du consommateur en la matière. Le consommateur coche ou non les cases « SMS », « offres des partenaires », etc.

Les messages doivent être adaptés au client, tant dans le style que dans le ton, le vocabulaire, la longueur, etc. On ne s'adresse pas à des retraités comme à des fans de Madonna ou à des adolescents adeptes du skateboard !

De manière générale, en univers BtoB et BtoC, la meilleure fréquence pour réaliser des campagnes de conquête, consiste à communiquer toutes les cinq à six semaines, pour les raisons développées ci-après.

Faire exister la marque et la renforcer

Dans un univers concurrentiel souvent saturé, il convient d'être visible. La marque existe souvent à force de répétition de messages et suite à une forte exposition. *A contrario*, une marque qui cesse de communiquer pendant une longue période peut être oubliée, ou pire, les clients peuvent croire qu'elle n'existe plus. Ceux qui communiquent déploient des moyens, et c'est ainsi qu'ils existent aux yeux des prospects et des cibles.

Pour aller plus loin

Pour celles et ceux qui s'intéressent à la vie et à l'histoire des marques, nous vous conseillons l'excellent site : www.prodimarques.com

Pousser de nouvelles offres

Les campagnes de conquête clients sont particulièrement efficaces lors des lancements de nouveaux produits ou services. Pourquoi ? L'entreprise a une bonne raison de communiquer, un prétexte valable. L'innovation produits est à ce titre une occasion pertinente pour lancer des campagnes de conquête.

Offrir des prétextes de communication et des occasions de dialogue

Communiquer auprès de clients (reconquête) ou prospects (conquête) nécessite d'avoir une bonne raison pour solliciter l'attention des destinataires de vos campagnes. La créativité des annonceurs est donc nécessaire et précieuse pour trouver l'occasion idoine.

Exemples de prétextes de communication

- les lancements de produits ;
- les promotions ;
- les soldes ;
- un nouveau service ;
- une période particulière de l'année (fête des pères, fête des mères, Noël, nouvel an, Pâques, départ en vacances, etc.) ;
- la création d'une carte de fidélité ;
- le renouvellement d'une carte de fidélité ;
- la fin d'une garantie ;
- une actualité légale qui modifie les tarifs (baisse de la TVA dans la restauration, répercussion d'une baisse des matières premières, etc.) ;
- la certification, la normalisation ou la labellisation d'un produit, d'un service ou de l'entreprise ;

- une récompense, un honneur fait à la marque, au produit ou à l'entreprise (prix, trophée, etc.) ;
- une amélioration du produit ou du service (extension de garantie gratuite, etc.) ;
- une prime à l'achat (prime verte pour les voitures non polluantes, etc.) ;
- l'arrivée de nouveaux collaborateurs en charge des relations avec le client (BtoB) ;
- un point sur la consommation du client afin d'optimiser ses abonnements ou achats ;
- l'information technique ;
- la formation des clients au bon usage des produits ou services ;
- une baisse de prix, etc.

Les prétextes ne doivent pas être déconnectés des préoccupations des clients. Il importe de créer de la valeur et du sens pour les clients potentiels et non pas de les submerger d'informations indigestes ou inopportunes.

Enrichir la base de données de prospection

Plus vous communiquez auprès de vos prospects, plus vous devez leur offrir des occasions de dialogue afin de mesurer leur intérêt pour votre offre, la marque, le produit, l'enseigne… Dès lors, le marketing multicanal vous permet de collecter les données des clients de maintes façons. Voici les outils les plus répandus.

Les coupons-réponses

Ils sont mis à disposition sur le packaging des produits de grande consommation. Les retours sont souvent gérés par des sociétés spécialisées (exemple : La Poste).

Les questionnaires

Introduits dans le packaging des produits, ils sont très utiles pour constituer une base de données *ad hoc* (exemple : les parfums Angel de Thierry Mugler).

Les bons de réduction papier ou en ligne

Ils sont utilisés depuis très longtemps dans la distribution et engendrent une occasion supplémentaire de collecte de données sur les clients et prospects. Par exemple, certains sites Internet font bénéficier les consommateurs de pouvoir d'achat en ligne : il suffit de s'inscrire en ligne puis d'acheter des bons de réduction à imprimer pour ensuite faire valoir la réduction auprès des enseignes, dans un point de vente physique.

Les sondages

Les sondages en ligne servent notamment à tester des publicités, des émissions de télévision, des magazines, des concepts et des produits. C'est également un

excellent moyen de collecte de données de prospection. Le consommateur est libre d'y répondre ou non. Bon nombre de sondages se font maintenant en ligne et sont électroniques, ce qui facilite beaucoup le traitement, diminue les coûts de collecte et permet une exploitation plus rapide, quasiment en temps réel.

Les principales étapes des sondages en ligne

- La création des enquêtes
- La diffusion des questionnaires sur Internet
- La notification automatique par email des répondants
- La récupération des résultats
- L'analyse des résultats
- La diffusion des résultats

Ces pratiques de sondages et de tests des consommateurs se sont multipliées. Du point de vue du consommateur, cela peut même représenter un avantage indéniable. En effet, certaines sociétés constituent des panels de consommateurs. Les participants sont sollicités pour participer à des sondages en ligne. En contrepartie, ils reçoivent des chèques cadeaux, des cadeaux ou des échantillons en rapport avec le sujet de l'étude.

Les forums modérés

Les forums en ligne sont animés par des experts sur un sujet de société ou une thématique fédératrice. Ils se développent beaucoup depuis quelques années. Ce mode de collecte de données propice à la conquête clients est très intéressant, à condition d'offrir une réelle contrepartie aux prospects et surtout, de ne pas abuser de ces données en spammant les destinataires.

Exemple

Axa a développé un forum sur la santé, animé par une équipe de médecins : www.axasante.fr/forums

Le parrainage de prospects par des clients

C'est également une technique très répandue dès lors qu'il s'agit d'enrichir votre base de données de prospection, voire d'utiliser vos clients comme une force de vente supplétive peu ou pas onéreuse. De nombreuses entreprises ont recours au parrainage de manière plus ou moins organisée.

Attention

Un parrainage sauvage peut faire plus de dégâts en termes d'image que pas de parrainage du tout. En effet, l'adage « on n'a rien sans rien » est de plus en plus vrai, et il ne suffit pas de demander à vos clients de se transformer en ambassadeurs pour qu'ils le deviennent. Encore faut-il qu'ils y trouvent leur compte.

Certains annonceurs, BtoB ou BtoC, ont développé une véritable culture de la conquête clients via le parrainage. On assiste à une profusion de packs de parrainage, où parrains et filleuls sont récompensés.

Exemples

Le site www.connoisseur.fr
Spécialisé dans le tourisme fluvial en Europe, ce site va droit au but : « Nos meilleurs ambassadeurs sont nos clients ! Partout dans le monde, ils transmettent avec passion leurs expériences de plaisanciers sur les canaux et rivières d'Europe. Il est temps de les récompenser ! »

Le site www.aquarelle.com
Afin d'encourager le parrainage, ce site propose de gagner 5 € dès la première commande de chaque filleul, cumulables et utilisables sur les prochaines commandes.

Le phénomène du parrainage est tel qu'il existe même des sites fédérant les offres de parrainage de clients ! C'est le but du site www.lesparrains.fr, qui réunit de grandes enseignes ayant constitué des offres de parrainage.

Les salons

Ce sont des lieux d'échanges et de rencontres pour attirer un public qualifié et *a priori* intéressé par le secteur. C'est l'occasion parfaite pour créer l'événement au sein du salon et créer des prétextes pour susciter l'intérêt et engendrer un trafic sur votre stand : publication d'une étude, démonstration, conférence, atelier de travail, mini-audit gratuit, etc.

Dès lors, vous enrichirez votre base de données de prospection en collectant les cartes de visites, mais aussi des contacts qualifiés dont le potentiel commercial et l'intérêt pour votre offre ont déjà été évalués. Certains vont jusqu'à mettre à disposition des urnes pour collecter les cartes de visite des contacts intéressés.

Les organisateurs de salons mettent à disposition des exposants la liste des inscrits, des visiteurs du salon, voire la liste de ceux qui sont passés sur votre stand grâce aux lecteurs optiques de badges électroniques.

Il est donc primordial que les salons soient longuement préparés en amont, tant du point de vue logistique, que des supports, des invitations, des contenus offerts, de la création de trafic[1].

Tester les canaux, les messages, le style, les supports…

Les canaux de la conquête

La relation clients, surtout en conquête lorsqu'il n'y a pas d'historique clients, nécessite un développement progressif de la connaissance clients et donc le recours à une démarche progressive, par étapes. Aussi est-il primordial de tout tester, et particulièrement les canaux.

L'avènement de l'ère électronique et des médias associés constitue à la fois une aubaine et une contrainte pour les équipes chargées d'élaborer et de mettre en œuvre des campagnes de conquête de nouveaux clients.

En effet, de prime abord ces nouveaux médias paraissent moins chers, instantanés, précis. Leur ROI peut être mesuré et ils véhiculent une image de modernité. Soit, mais tous vos prospects ne souhaitent pas forcément que vous soyez intrusif et les emails, SMS et MMS sont souvent source d'exaspération, de rejet. Au final, le recours à ces canaux peut être source de désamour. La prudence est donc de mise.

Comment faire ? En fonction de votre connaissance clients, vous pouvez déduire par extrapolation le profil type de vos prospects et savoir comment et par quel canal ils souhaitent communiquer avec vous. Le recours à des fichiers opt-in de prospection est donc indispensable pour ne pas vous fâcher avec des clients potentiels, et bien sûr, respecter la législation.

Rappel : l'opt-in

L'opt-in consiste à solliciter l'autorisation préalable de l'internaute pour pouvoir lui adresser un message électronique ou tout simplement collecter des informations à son sujet.

L'opt-in actif est renforcé : il s'agit de poser la question de l'autorisation et de demander à l'internaute de confirmer son accord en cochant une case en ligne, par exemple.

L'opt-in passif, à l'inverse, part du principe que ce choix est proposé à l'internaute au tout début de son inscription en ligne et qu'il doit donc manifester ensuite son désaccord éventuel s'il ne souhaite pas figurer dans les bases de données.

1. Pour booster le ROI des salons auxquels vous participez, nous vous conseillons l'ouvrage de LUCRON Xavier, *Optimisez votre investissement salon : agencement, animations, création de trafic, traitement des contacts*, Éditions Démos, 2001.

Le message, le style et les supports

N'hésitez pas à pratiquer la méthode dite du « A/B split » (voir p. 123). Il s'agit de diviser votre fichier de destinataires en deux parties homogènes pour tester deux messages différents et voir lequel est le plus efficace pour générer des demandes de documentation, de devis, et *in fine* du chiffre d'affaires. Cette méthode a été utilisée par Google pour tester sa dernière version du moteur de recherche[1].

Différents supports peuvent également être testés en utilisant la même méthode.

Les questions à se poser pour concevoir et mettre en œuvre un message efficace

- Quel est le but du message ?
- Y a-t-il un objectif précis et chiffré ?
- Quelle est la cible ?
- Le message est-il adapté à la cible ?
- Est-ce assez clair, court, simple, rythmé et intelligible ?
- Les arguments sont-ils suffisamment forts pour convaincre ?
- Crée-t-on de la valeur pour les clients potentiels ?
- Le message est-il interactif ?
- Peut-on nous joindre rapidement, simplement, par différents canaux adaptés à la cible ?
- Quels sont les moyens offerts pour prendre contact (email, numéro de téléphone direct, coupon-réponse, fax…) ?
- Les avantages clients sont-ils clairement mis en avant ?
- Est-ce que le message incite à l'action ?
- Le support est-il adapté à ma cible (papier recyclé pour message inhérent au développement durable, peu onéreux pour la collecte de fonds humanitaires) ?

Conseils : ce qu'il faut faire systématiquement

- adopter une formulation positive : des verbes courts, des adjectifs valorisants, etc. ;
- éviter les négations ;
- personnaliser le message et prouver que l'on connaît le lecteur ;
- susciter l'intérêt et entraîner l'adhésion ;
- valoriser les termes importants (gras, souligné, en couleur) ;
- illustrer par des dessins, schémas, photos, etc. ;
- démontrer que ce que l'on dit est vrai, car l'annonceur a la charge de la preuve ;
- signer le message : pas de « lettre anonyme » !

1. Shankland Stephen et Dumout Estelle, *« Split A/B testing », la botte secrète de l'interface épurée de Google*, publié le 30 mai 2008, www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39381439,00.htm

Attention : quelques écueils à éviter
- une communication produits déconnectée des besoins et préoccupations du client ;
- un jargon abscons et décourageant ;
- un style décalé et inopportun ;
- les assertions gratuites.

Occuper le terrain positivement en ayant l'initiative et contrer, voire « effacer », la concurrence

Les nouveaux médias électroniques autorisent des campagnes quasiment en temps réel, contrairement aux mailings papier qui doivent être conçus, imprimés et routés, ou aux films qui doivent être pensés, produits et montés, ou encore aux annonces presse qui nécessitent aussi un délai de plusieurs jours. Les campagnes d'emailing, de marketing mobile ou de phoning permettent une réactivité exceptionnelle.

Par conséquent, un annonceur peut occuper le terrain de la communication de conquête avec des coûts moindres, une fréquence plus élevée et surtout, la possibilité de mesurer l'efficacité des campagnes, puisque les médias électroniques ont pour caractéristique d'être interactifs et de permettre une réponse quantifiable en temps réel.

Les prétextes que nous avons évoqués plus haut sont autant d'occasions de contacts avec les prospects et les clients potentiels. Néanmoins, pour les secteurs d'activité très concurrentiels, il est aussi possible de répondre à une offensive concurrente, ou mieux encore, de l'anticiper.

Exemple de la campagne des enseignes Leclerc

www.quiestlemoinscher.com

Cette campagne Leclerc autour d'un comparateur de prix fut une réussite et a souligné l'importance de prendre l'initiative et de créer de la valeur sur un marché aussi âpre que celui de la grande distribution. Le principe était simple : comparer pendant une période donnée le prix de 1 475 articles de marques nationales dans huit enseignes nationales.

Également www.mon-pouvoir-dachat.com

Améliorer la rentabilité de vos campagnes

Outre le fait de satisfaire et de fidéliser les clients, le leitmotiv du marketing relationnel pourrait être « Combien cela coûte ? Combien cela rapporte ? ».

Or, les nouveaux canaux de communication électroniques sont non seulement mobilisables en temps réel, mais ils offrent également des avantages forts en matière de traçabilité des contacts et donc de mesure de l'impact et de l'efficacité. En ce sens, dès lors que l'on maîtrise les coûts inhérents à la création, la mise en œuvre, le lancement, le suivi, l'analyse et la synthèse d'une campagne de conquête via les canaux électroniques, il est facile également d'en évaluer le retour sur investissement (ROI).

Sachant que le ROI est mesurable dans la plupart des campagnes *on* et *off line* (mailing, emailing, phoning, etc.), il importe d'optimiser l'efficacité des campagnes. La principale piste qui vous est offerte est de combiner les canaux.

En effet, chacun des canaux est complémentaire et offre des avantages et des inconvénients. Les coûts, les rendements, la durée de mise en œuvre et l'objectif varient d'un canal à l'autre. Plus la campagne de conquête nécessite des moyens humains, des déplacements et des supports physiques, plus les coûts sont importants.

Exemples d'actions de conquête

On peut citer les actions de conquête suivantes par ordre de coûts décroissants :

- La prospection commerciale via une force de vente qui prospecte sans rendez-vous est très onéreuse.
- La prospection suite à un rendez-vous qualifié est certes coûteuse mais plus rentable.
- La visite commerciale après évaluation des besoins et identification d'un véritable projet est encore plus efficace et offre un meilleur ROI.
- Enfin, si vous qualifiez un besoin chez un prospect à distance et que tout se fait à distance, par téléphone et par email, y compris la signature du contrat, les coûts sont réduits.

De manière générale, la visite commerciale est plus onéreuse que la prospection téléphonique, même si les deux techniques sont complémentaires.

La prospection par mailing est moins coûteuse que le déplacement d'un commercial mais offre des taux de transformation bien inférieurs et ce, dans la plupart des secteurs d'activité.

L'emailing ou les campagnes de SMS sont relativement peu coûteux mais leur usage n'est pas adapté pour des produits dont l'achat est financièrement engageant.

Autrement dit, même si la liste des canaux est loin d'être exhaustive, il ne faut pas seulement juger un canal de prospection à l'aune de son coût, mais surtout s'assurer qu'il est adapté et souhaité par les personnes ciblées, et assigner à chaque canal un objectif.

L’emailing, le mailing, voire le faxing et les coupons dans les packagings, sont des moyens pertinents pour susciter l’intérêt et faire remonter des demandes d’informations, voire de devis. Mais pour des produits ou services nécessitant une implication forte ou un budget élevé, la vente ne se fera que très rarement à distance. Dès lors, après avoir généré un intérêt et suscité une demande, il faut gérer ces contacts à moyen et long termes en construisant une relation avec les prospects pour développer la connaissance clients, adapter votre approche et créer des occasions de contacts propices à la vente.

Certains produits, tels que l’automobile ou les programmes immobiliers, ont des cycles de vente assez longs : plusieurs semaines à plusieurs mois, voire plusieurs années, peuvent passer avant qu’un contact ne devienne un client effectif. Pendant toute cette période, il faut faire exister votre marque ou votre offre auprès de ces personnes et alterner les canaux, messages et prétextes de communication.

La complémentarité des canaux est indispensable et le ROI sera optimisé si vous trouvez le bon dosage. En effet, un coupon-réponse dans le packaging d’un produit va enrichir la base de données. Par la suite, vous pourrez solliciter ce même contact par le biais de campagnes de mailing, d’emailing, voire de phoning. Mais dès lors qu’il s’agit de vendre des produits ou services à forte implication (produits où les enjeux et les sommes à engager sont importantes et qui nécessitent que le client se déplace), le face-à-face devient quasi indispensable et tous les autres canaux servent à initier la relation et à qualifier le contact. La transversalité et l’aspect pluridisciplinaire des campagnes est une évolution majeure dans les techniques de conquête.

Optimiser votre *lead time*

Choisissez bien le moment où vos messages de conquête arrivent à destination, car cela impacte directement la durée pendant laquelle ces messages sont utiles et donc efficaces, à savoir le fameux *lead time*.

Définition : le *lead time*

Il s’agit du temps de présence utile ou efficace d’un message destiné à conquérir des clients sur le marché.

Évitez les ponts et les vacances scolaires. Si vous routez une campagne de mailings et que celle-ci arrive dans les boîtes aux lettres trois jours ouvrés avant les vacances de Noël, votre *lead time* sera de trois jours seulement !

Pour un emailing routé le vendredi après le déjeuner, le temps de présence utile de votre message dans les boîtes emails des destinataires sera d'à peine une demi-journée sur une cible BtoB. En effet, la majorité des gens, à leur retour au bureau le lundi matin font le ménage dans les emails reçus depuis le vendredi. Tout ce qui n'est pas prioritaire ou important est détruit sans être même ouvert ou lu. Un message de prospection, aussi intéressant soit-il, a peu de chance d'être ouvert et lu s'il est routé le vendredi et non lu avant le départ en week-end !

COMMUNIQUER AUPRÈS DE CIBLES DISPOSANT D'UN VÉRITABLE POTENTIEL COMMERCIAL

La conquête est par définition dirigée vers des personnes ou des entreprises qui ne sont pas encore clientes, ce qui représente des millions de contacts pour certaines marques grand public ou quelques dizaines de milliers d'entreprises pour certains acteurs BtoB.

Pour que les contacts visés soient économiquement intéressants, il faut qu'ils soient non seulement des clients potentiels, avec un besoin, une volonté, un projet, mais surtout des clients avec des moyens réels. Le potentiel commercial des prospects est déterminant pour permettre une rentabilité réelle à court ou moyen terme. À défaut, la plupart des campagnes de conquête peu ou mal ciblées ne sont pas rentables.

Les erreurs à éviter

La folie Internet de la fin des années 1990 et l'éclatement de cette bulle spéculative ne sont pas seulement dus à la faiblesse des *business models*. Deux autres facteurs majeurs doivent être pris en compte.

D'une part, bon nombre de ces start-up n'avaient pas bien mesuré le caractère indispensable de la relation clients. Elles ont donc peu fidélisé ou trop tardivement et mal.

D'autre part, ces « jeunes pousses » ont d'abord dépensé de l'argent issu du capital-risque, argent qu'elles n'avaient pas gagné grâce à leur travail, par définition. Pendant quelques années, cet argent coulait à flots et était pour une grande part destiné à des dépenses de communication et de conquête clients. Selon l'adage « premier arrivé, premier servi », il s'agissait de se constituer un cheptel de clients le plus important possible pour damer le pion aux concurrents. Cette stratégie d'investissements massifs en communication publicitaire, en totale déconnexion avec les performances réelles de l'entreprise, sans véritables outils de mesure de

l'efficacité et dans une logique parfois peu ou pas segmentée, a conduit la grande majorité de ces start-up à fermer boutique lors de l'éclatement de la bulle, faute de liquidités et de résultats probants dans l'économie réelle.

En effet, tout comme la fidélisation, la conquête clients doit être rentable et il n'est pas possible d'arroser le marché avec des campagnes dispendieuses, sans réel *pay back* et sans tableau de bord de mesure du retour sur investissement. La conquête clients doit être réfléchie, mûrie, testée, mesurée et pilotée.

Mais alors, comment s'assurer que les prospects que vous visez ont un réel potentiel commercial ?

Il y a un principe immuable, logique, sain et *a fortiori* rentable. Il s'agit d'extrapoler via la connaissance des clients existants.

L'idée est simple. Vos prospects, sauf d'anciens clients, ne vous connaissent pas ou peu et la réciproque est vraie. Aussi, pour profiler vos prospects qui sont vos clients de demain, la meilleure solution est de partir de l'existant, c'est-à-dire de vos clients actuels et de la connaissance que vous en avez.

Cela met en exergue tous les outils de développement de la connaissance clients et renforce leur caractère stratégique et indispensable (voir l'étape 3 consacrée au développement de la connaissance clients, p. 73 et suivantes).

Cette connaissance des clients, qui vous servira de base pour extrapoler le profil de vos meilleurs prospects et donc de vos clients de demain, sera établie grâce aux critères suivants notamment :
– les segments de clientèle rentables,
– les CSP (catégories socioprofessionnelles) pour les cibles BtoC ou grand public,
– les secteurs d'activité d'après la NAF (Nomenclature des activités françaises) pour les cibles entreprises ou organisations,
– le géomarketing en BtoC comme en BtoB,
– les fichiers sources de vos meilleures remontées sur des campagnes de conquête antérieures,
– les échanges de fichiers les plus profitables réalisés avec des partenaires visant les mêmes cibles,
– les résultats des campagnes en cobranding sur clients à haut potentiel, etc.

Ces axes de segmentation seront développés dans l'étape 2 (voir p. 61 et suivantes) consacrée au ciblage et à la segmentation opérationnelle. De manière générale, campagne après campagne, à la lumière progressive des résultats, il

importe d'étendre progressivement les opérations de conquête aux segments inférieurs mais toujours à réel potentiel commercial.

C'est une stratégie de conquête prudente, logique, par étapes, sans risque majeur et profitable si bien menée.

OPTIMISER LA RECHERCHE ET LA CONSTITUTION DE NOUVEAUX FICHIERS

Cette étape est cruciale, car les fichiers de prospection sont le nerf de la guerre et représentent en quelque sorte le carburant de toute campagne de marketing relationnel qui présuppose que l'on dispose des coordonnées des personnes visées pour leur adresser un message et leur permettre d'y répondre.

Or, pour être performant, les meilleures solutions en matière de recherche et de constitution de nouveaux fichiers sont souvent internes.

Les grands principes sont :

- dresser la liste des sources à votre disposition en interne ;
- déterminer vos besoins précis en matière de fichiers, eu égard aux cibles stratégiques ou prioritaires, en analysant notamment les cibles à potentiel peu ou mal couvertes ;
- déduire l'écart entre ce dont vous avez besoin et ce dont vous disposez ;
- créer un tableau de bord de toutes les sources potentielles couvrant vos besoins ;
- choisir parmi vos lacunes les fichiers prioritaires ;
- réaliser un plan d'actions correctives ;
- intégrer, créer, qualifier ou requalifier les sources jugées prioritaires.

Ceci vous permettra notamment d'évaluer votre patrimoine en matière de sources de prospection… et d'exhumer des petits trésors maison !

Par exemple, certains commerciaux collectionnent les cartes de visites sans pour autant les saisir systématiquement. Les rapports commerciaux au format papier sont souvent inexploités. Les fichiers Excel sont compilés aux frais de l'entreprise mais ne sont pas partagés via le CRM. Les différentes bases de données coexistent sans « se parler » car elles ne sont pas toujours interfacées ou synchronisées (comptabilité, commercial, marketing, service clients ou SAV, etc.)

Vous réaliserez également que votre patrimoine informationnel est infiniment plus riche que ce que vous croyez, car des fichiers de formats différents, avec des

critères disparates, des process de mise à jour variables, des usages variés, doivent être concaténés, normalisés, mis à jour et valorisés.

Dans l'étape 2 concernant le ciblage et la segmentation opérationnelle, nous développerons la méthodologie de la Source des Sources®, laquelle vise à l'autosuffisance en matière de fichiers (voir p. 68 et suivantes).

COMMUNIQUER EN SOIGNANT SON IMAGE DE MARQUE

La présentation des messages

La première marque de respect vis-à-vis des clients potentiels est d'adopter un style et un ton adaptés. Le message doit être immédiatement intelligible et les destinataires de vos campagnes ne doivent pas avoir d'efforts à faire pour comprendre vos arguments. En parlant le même langage, en adoptant une sémantique compatible, voire commune, un premier pas est franchi pour susciter l'intérêt ou, du moins, pour ne pas provoquer de rejet pour cause d'incompréhension de langage.

Tous vos supports de promotion, vos mailings, vos emailings et vos brochures doivent être normés et suivre votre charte graphique. De même, la qualité des matériaux, des papiers, des supports utilisés sur les salons, les voitures ou véhicules à l'effigie de l'entreprise, les vitrines des boutiques pour certains secteurs, en bref tout ce qui émane de l'entreprise doit être de qualité, en bon état, propre, clair et lisible.

Le moindre détail compte car les prospects ont tendance à s'arrêter sur ce qui les surprend ou leur déplaît et à trouver normal ce qui relève d'une démarche d'excellence ou de grande qualité. Même vos factures sont un support de communication et il importe qu'elles soient claires, simples, compréhensibles, imprimées sur du papier à en-tête, votre logo en couleur, le tout sur un papier de bonne tenue et avec une présentation chartée.

Les contenus doivent être en adéquation avec les valeurs de la marque. Par exemple, les firmes qui ont pour revendication la responsabilité sociale de l'entreprise, le développement durable, le travail des personnes en situation de handicap ou la diversité, doivent y faire référence et respecter scrupuleusement ces valeurs dans leur communication.

La personnalisation des documents est essentielle, qu'il s'agisse de vos courriers, mailings ou emailings. La civilité des destinataires doit être exempte de faute d'orthographe et exacte. Par exemple, tous les Dominique ne sont pas des hommes… La qualité de votre base de données de prospection est un enjeu

majeur pour votre crédibilité. Enfin, contrairement à certaines administrations, pensez bien à faire figurer le prénom avant le nom de famille.

Évidemment, évitez les familiarités. Ce conseil peut paraître une lapalissade, mais certains sites Internet tutoient tout le monde sans distinction, et il n'est pas rare de recevoir des emails ou des SMS sur le même mode, écrits dans un langage de cour de récréation. Cela ne plaira pas forcément à tout le monde. Ainsi, la qualification de critères tels que l'âge, la date de naissance est très importante dans les bases de prospection…

La formation des équipes

La formation des équipes en interface clients est cruciale et participe à la construction de la culture clients. Par exemple, Toyota France forme son réseau et ses 270 points de vente afin qu'ils rendent unique et mémorable la livraison d'une voiture à un client[1].

Le marketing participatif ou CIM

Pour développer l'empathie, l'écoute et mieux comprendre les attentes, les désirs et les besoins des clients ou prospects, certaines entreprises vont encore plus loin et font participer le client en amont. L'implication du client fait référence notamment au marketing participatif ou au CIM, en anglais *Customer Involvement Management*, à savoir le management de l'implication du client.

Définition : le *Customer Involvement Management* (CIM)

Cette approche consiste à dépasser le concept même de relation clients en identifiant et en développant toutes les possibilités d'impliquer le client ou le prospect dans le process de développement des produits ou des services, quitte à le faire intervenir dans des domaines aussi variés que le design, le marketing, les ventes, le service clients, etc. Le client peut alors devenir un acteur essentiel du développement du produit, en faisant part de son expérience d'achat et d'utilisation.

Avec la démarche du CIM, le produit ou le service découle directement des besoins du client. Il est fabriqué dans le but de résoudre ses problèmes, ce qui contribue de façon importante au processus d'achat en lui-même. Ceci permet évidemment d'optimiser le taux de transformation et d'accroître la satisfaction et la fidélité des clients.

1. Source : *Action Commerciale* nº 293, 2009 ; citation de Michel Gardel, président de Toyota France, www.clubtoyota.fr.

Exemple : Nike

Le concept de NikeiD permet au consommateur de créer le design de ses chaussures de sport. Sur la base d'un modèle existant, vous pouvez personnaliser un grand nombre d'éléments de votre paire de chaussures de sport et les commander en ligne sur le site http://nikeid.nike.com. Le produit devient unique, sur mesure et valorise le client.

Bref, la démarche CIM constitue une évolution logique et saine du marketing. Elle est de toute évidence appelée à se développer au sein des entreprises qui pensent réellement que l'intérêt du client et le leur sont étroitement liés.

COMMUNIQUER AUPRÈS DES CLIENTS FINAUX ET, EN PARALLÈLE, AUPRÈS DES PRESCRIPTEURS

Auprès des clients finaux

Croire que la conquête clients est simple et consiste uniquement à s'adresser à son cœur de cible serait une erreur. En effet, la compréhension de la problématique de conquête nécessite une vision à large spectre et la prise en compte de la nature même de la notion de client. En effet, le client revêt un caractère polymorphe.

Une même personne peut avoir, du point de vue de l'entreprise, de la marque, de l'enseigne, des statuts variables de façon simultanée. À titre d'exemple, pour un opérateur de téléphonie mobile, une même personne peut être simultanément :

- un client actif pour une gamme de produits ;
- un client en sommeil et à réactiver pour une autre gamme de produits ;
- un client à titre professionnel ;
- un prospect à titre personnel ;
- un prescripteur pour sa famille, ses proches, voire ses salariés s'il est chef d'entreprise ;
- un vecteur d'opinion dans tous les cas.

Les bases de données des annonceurs devraient inclure l'aspect polymorphe du client et renseigner tous les critères de qualification. Par exemple, les opérateurs télécoms ont déjà intégré la notion de famille ou de foyer !

Auprès des prescripteurs

Outre le client final, parfois déjà client et connu de l'entreprise, les clients potentiels et les prospects, les campagnes de conquête doivent s'adresser à de nombreux acteurs impliqués dans le processus de décision. Tel est le cas notamment des prescripteurs.

Pour leur part, les prescripteurs doivent être conquis et fidélisés au même titre que les clients finaux. Pourquoi ? Ce sont des vecteurs d'opinion, des cautions, mais aussi des apporteurs d'affaires potentiels.

Il existe plusieurs types de prescripteurs :

- les prescripteurs professionnels ;
- les prescripteurs non professionnels ;
- les prescripteurs non intéressés dont le but est non lucratif ;
- les prescripteurs commissionnés ou intéressés à but lucratif ;
- les prescripteurs récompensés.

Les prescripteurs professionnels

Parmi les prescripteurs qui officient à titre professionnel, on compte notamment les professions médicales, lesquelles vont quotidiennement prescrire des médicaments à leurs patients. Le métier de visiteur médical consiste à activer la prescription pour des produits très encadrés et surveillés qui sont délivrés exclusivement sur ordonnance médicale. Dès lors, la panoplie d'outils mis en œuvre pour informer, former, séduire ou convaincre le corps médical est impressionnante. Ceci est logique, surtout quand on pense aux coûts de développement d'une nouvelle molécule, entre la recherche, le développement, la production, les visites médicales, les formations, les tests cliniques et les événements dédiés au lancement, nonobstant les longues années qui s'écoulent entre la création et l'autorisation de mise sur le marché.

Toujours parmi les prescripteurs professionnels, on compte bon nombre d'acteurs dans les professions du bâtiment.

Exemple de prescription : Lafarge

Certains industriels ont organisé la prescription de manière intelligente, à l'instar du groupe Lafarge, leader mondial des matériaux de construction. Lafarge a en effet constitué un réseau d'entreprises agréées pour assurer la distribution optimale et la bonne mise en œuvre d'une chape liquide. Il s'agit d'un mortier prêt à l'emploi pour la réalisation de chape de sol destinée à recevoir tous types de revêtement.

Le réseau de Lafarge pour La Chape Liquide® regroupe ainsi plus de 150 centrales à béton agréées et plus de 300 applicateurs agréés : www.lachapeliquide.fr/wps/portal.

La presse

Parmi les prescripteurs professionnels non rémunérés mais très courtisés, on compte également la presse professionnelle. Les journalistes sont l'objet de toutes

les attentions : conférences de presse, petits déjeuners, invitations VIP, déjeuners ou dîners, échantillons gratuits, objets mis à disposition, prêts divers et variés…

Pour aller plus loin

Pour mieux comprendre le formidable levier que représentent les relations de presse, nous vous invitons à découvrir dans la seconde partie de ce livre une *success story* réalisée par l'Agence Zap ! pour le compte de Butagaz, une stratégie de création de contenus à haute valeur ajoutée pour la presse (voir p. 144 et suivantes).

Les professions interdépendantes

Pour la prescription par le biais de professionnels, la notion d'expertise et de caution est importante. Ainsi, un notaire peut vous prescrire une bonne agence immobilière ou l'inverse, un architecte d'intérieur ou un décorateur vous prescriront un électricien fiable et compétitif, etc. Le degré d'expertise du prescripteur et son indépendance financière par rapport au produit prescrit sont des facteurs souvent déterminants pour que la prescription soit efficace.

Des professions interdépendantes, liées ou associées, ont intérêt à développer des liens de partenariat afin d'organiser une prescription réciproque et efficace. Ainsi, lorsque vous achetez une nouvelle machine à laver, la marque vous offre généralement un échantillon de lessive qu'elle vous recommande chaudement. Les lave-linge Bosch sont ainsi associés à Calgon et réalisent des opérations conjointes. Chaque marque vante les mérites de l'autre et met à disposition ses moyens pour séduire de nouveaux clients. De même, Peugeot, le constructeur automobile, recommande les lubrifiants de la marque Total Activa.

Les associations de consommateurs

Les associations de consommateurs, les lobbies, les groupes d'influence jouent également un rôle prépondérant. Nombreux sont les forums de discussion en ligne pour consommateurs qui font référence au *Guide Cosmétox* édité par l'organisation Greenpeace. Ce guide est en effet destiné à alerter les consommateurs sur la plupart des produits cosmétiques qu'ils utilisent au quotidien. Nul doute que ce type de publication a une influence réelle sur les consommateurs et constitue donc une menace pour certains industriels, et à l'inverse, un tremplin pour d'autres…

Le cercle restreint du client final

Parmi les prescripteurs non professionnels, on trouve bien évidemment les parents, les amis, les proches, les collègues de bureau et les réseaux associatifs. La plupart d'entre eux ne sont théoriquement pas rémunérés ou commissionnés,

à l'exception des métiers de la vente directe ou de certains particuliers qui, pour compléter leurs revenus, pratiquent la vente en réunion à domicile et entre amis ou proches.

Avec la multiplication des systèmes de parrainage de prospects, la prescription est un enjeu majeur pour les entreprises, qui n'hésitent plus à récompenser les prescripteurs professionnels ou particuliers.

Dès qu'il n'y a pas de lien financier ou d'intérêt quelconque pour le prescripteur, le client potentiel a tendance à donner plus de crédibilité à la prescription qui lui est faite. Cette neutralité vis-à-vis de l'entreprise vendeuse, de la marque ou de l'enseigne confère une sorte d'estampille vétérinaire qui valorise la démarche.

A contrario, le revendeur qui s'affiche en tant que tel est considéré comme intéressé et moins crédible. Les consommateurs ont un besoin d'identification. L'idéal est donc de voir son alter ego vous conseiller sincèrement, de manière désintéressée, un produit ou un service qu'il a déjà acheté.

Tout comme la mère Denis avec la célèbre publicité pour le lave-linge Vedette, ce produit ainsi prescrit par un tiers jugé fiable « mérite votre confiance ». En 2002, dans un nouveau spot publicitaire, la marque a revisité ce concept célèbre avec un slogan somme toute assez proche, à savoir « Vedette, la confiance règne ». Comme disait Lavoisier, « rien ne se crée, rien ne se perd, tout se transforme »…

Conclusion

Avec des fortunes diverses, les prescripteurs professionnels ou non, intéressés ou non, renforcent la notoriété d'une marque, influent positivement sur son image, convertissent de nouveaux clients et apportent donc du business de manière induite, d'autant plus qu'ils sont perçus comme étant moins mercantiles qu'un commercial issu d'une force de vente.

COMMUNIQUER VIA LE MARKETING MULTICANAL

Le marketing multicanal n'est plus une révolution, c'est une évidence dont il faut tenir compte.

Attention cependant, les canaux de communication, en conquête comme en fidélisation, ne sont que des vecteurs, dont le coût, le temps de mise en œuvre, l'impact, l'image et le rendement sont différents d'un canal à l'autre.

Ainsi, il faut savoir situer les canaux dans la chaîne de la conquête, par ordre chronologique. En premier vient la stratégie, puis la segmentation, le développement de la connaissance des clients et des prospects, ensuite seulement intervient le

programme de conquête, au sein duquel sont choisis et utilisés les outils, lesquels nécessitent des canaux de communication.

C'est pourquoi, parler à tort et à travers de marketing multicanal induit une vision restreinte de la relation clients et laisse croire que les nouvelles technologies offrent une explosion de possibilités de communication avec les clients et prospects… oui et non.

Pourquoi ? Parce que la relation clients doit être pensée, menée et développée en fonction des attentes des clients.

Voici donc deux axiomes qui paraissent évidents mais qu'il est important de ne pas perdre de vue :

> Axiome 1 : seul le client choisit les canaux par lesquels vous communiquez avec lui.
>
> Axiome 2 : le prospect choisira de répondre ou non à l'une de vos opérations de conquête.

En respectant les deux axiomes préalables, il est possible de bâtir une campagne de conquête en ayant recours à un grand nombre de canaux, dont notamment le téléphone fixe, le téléphone mobile (SMS, MMS), les courriers postaux et mailings, l'emailing, Internet, la publicité et l'achat d'espace *on* ou *off line* (Internet, presse papier, télévision, radio, affichage…), les relations de presse, la distribution d'ISA (Imprimés Sans Adresse) dans les boîtes aux lettres, la publicité sur le lieu de vente (PLV), etc.

Comment évaluer l'intérêt et la pertinence d'un canal ?

L'autorisation : assurez-vous en premier lieu que les destinataires vous autorisent à communiquer par ce canal !

L'adéquation entre la cible et le canal : vérifiez l'adéquation entre la cible et le canal. Par exemple, les retraités ne sont pas forcément sensibles aux mêmes canaux que les teenagers et vice versa.

L'adéquation entre l'univers de la cible et l'image du canal : Recherchez l'adéquation entre l'image du canal et l'univers des prospects ciblés. Par exemple, on ne vend pas des voitures haut de gamme en annonçant dans une publication qui n'est pas lue par les personnes qui ont les moyens de les acheter, à savoir, les CSP+.

Le canal préféré de la cible : le bon canal est celui qui correspond au canal préféré de la personne ciblée : ne pas hésiter à demander systématiquement dans

une démarche opt-in renforcée : « Préférez-vous être joint par téléphone, fixe ou mobile, par courrier électronique ou postal… »

La durée de vie des supports : offrir une belle plaquette ou un *consumer magazine* à vos prospects permet d'éviter que vos supports soient jetés de suite et laisse supposer qu'une part non négligeable de votre cible conservera votre support relativement plus longtemps. Par exemple, un programme de vente dans une salle de ventes aux enchères est un bel objet en soi, que l'on a envie de garder.

L'engorgement : il faut l'éviter à tout prix lorsque l'on communique pour séduire et conquérir. Le problème est récurrent car la saturation par des messages intempestifs gagne peu à peu tous les nouveaux canaux après une certaine phase d'euphorie. Dans le passé, ce fut le cas des mailings par voie postale ou des prospectus, jusqu'à ce que les boîtes aux lettres et leurs propriétaires se rebiffent (par exemple, avec le mouvement Stop Pub[1]). De nos jours, ce sont nos boîtes email qui sont saturées, et demain, ce seront nos téléphones mobiles… Notre conseil serait donc d'emprunter les canaux les moins saturés, s'ils correspondent à votre cible.

Les freins psychologiques : certaines populations ont naturellement des freins psychologiques, notamment lorsqu'il s'agit de laisser son numéro de carte de crédit sur Internet ou à une opératrice téléphonique.

Le taux d'équipement de la cible : pensez aux taux d'équipement de la cible. Les smartphones, par exemple, ne concernaient fin 2008 que 25 % des possesseurs de téléphone mobile. On doit en tenir compte pour certaines campagnes de marketing mobile qui nécessitent que les destinataires aient un terminal relativement sophistiqué pour que les messages soient reçus et lus dans de bonnes conditions.

L'autosuffisance ou la dépendance par rapport aux prestataires externes : c'est aussi un facteur de choix. Dépendre d'une agence, d'un routeur, d'un imprimeur, de La Poste[2], d'autres acteurs externes, tout ceci rallonge les délais et les coûts et doit être considéré avant de décider d'une campagne. *A contrario*, en matière d'emailing surtout, de nombreuses campagnes sont désormais réalisées avec les ressources propres de l'entreprise – campagnes dites *in house*, tant les outils inhérents sont devenus abordables en se simplifiant et en se banalisant.

Le temps de mise en œuvre d'une campagne : il varie beaucoup d'un canal à l'autre : les canaux électroniques (email, Internet, téléphonie mobile…) permettent

1. www.stopub.a3w.fr
2. www.laposte.fr

de décider d'une campagne et de son lancement en quelques heures, alors que la presse papier, la télévision ou le courrier prennent quelques jours ou quelques semaines.

La rémanence du message : il s'agit en quelque sorte de la date de péremption de votre message. Comme nous l'avons défini avec la notion de *lead time* (voir plus haut p. 19), il importe de mesurer le temps pendant lequel votre message peut être lu utilement avant d'être détruit, dépassé ou ignoré. À titre d'exemple, un mailing papier qui arrive pendant les grandes vacances a de fortes chances de ne pas toucher sa cible et de finir directement à la poubelle à la rentrée des destinataires.

L'interactivité : c'est un argument majeur pour choisir un canal plutôt qu'un autre car elle vous permet de mesurer l'impact et l'efficacité de vos campagnes. Autoriser vos prospects à vous répondre ou non, c'est certes prendre le risque d'être jugé, mais c'est surtout une bonne opportunité d'évaluer l'efficacité de vos actions. Pourquoi s'en priver ?

Les risques exogènes : pensez notamment aux grèves postales larvées, aux pertes de courrier, aux vols, aux barrières antispam, aux fichiers externes mal qualifiés et dont les remises à jour sont trop anciennes… Plus ces risques sont importants, plus vos campagnes en subiront les fâcheuses conséquences.

Le temps de réponse : il est également très variable : immédiat en face-à-face ou au téléphone, potentiellement très rapide par email, beaucoup plus lent par courrier, voire inexistant pour la publicité non interactive (télévision, annonce presse papier sans possibilité de répondre) car les réponses ne sont pas toujours mesurables.

Le taux de réponse : il est essentiel, mais il varie beaucoup aussi, d'un canal à l'autre. Il est aussi fonction du message, de l'objectif (informer, sensibiliser, vendre…), du produit ou du service, de la gamme de prix, du degré d'implication induit par l'achat (par exemple, une automobile ne s'achète pas comme une baguette de pain).

Concrètement, à variables égales, le taux de réponse que l'on peut escompter est souvent comparable à celui des campagnes passées ou des campagnes concurrentes, si tant est que vous en connaissiez les retours.

Exemple : 1 000 envois par email génèrent 52 demandes de d'information. Le taux de retour est de 5,2 %.

Le taux de transformation : c'est le nombre de contacts devenus clients et générés par une opération de conquête, divisé par le nombre total de contacts générés.

Exemple : 1 000 envois par email génèrent 52 demandes d'information, lesquelles engendrent 26 nouveaux clients. Le taux de transformation est donc de 26/52 = 0,5 = 50 %.

Le ROI : il est étroitement lié aux taux de réponse et de transformation. Il se calcule simplement en divisant le CA généré par le montant investi, le tout multiplié par 100, afin d'obtenir des pourcentages. Ceci suppose – et ce n'est malheureusement pas le cas de tous les annonceurs – que vous connaissiez justement les coûts directs et indirects de la campagne de conquête concernée.

Les coûts directs et indirects : la maîtrise de ces informations est essentielle, sans quoi on ignore tout bonnement si vos opérations de conquête sont rentables ou structurellement déficitaires. Dans le cas d'un mailing, il est facile de calculer les coûts de routage (affranchissement, honoraires du routeur, transport, etc.), les coûts d'impression (papier, composition, films, édition…), les coûts de fichiers (achat ou location) et les coûts induits (personnes impliquées en interne, temps passé et valorisation du coût horaire). Cette évaluation n'est pas toujours si aisée dans les campagnes qui impliquent un grand nombre de variables et d'intervenants. Néanmoins, une estimation est toujours possible et souhaitable si vous voulez approcher la notion de ROI, seul critère tangible pour évaluer l'efficacité d'une opération de conquête.

COMMUNIQUER VIA LE *PERMISSION MARKETING* DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL ET LÉGAL

Les freins au marketing multicanal

La saturation des destinataires

Le frein le plus important est la saturation des destinataires. Évitez les approches intrusives de type spam. Ceci est valable pour n'importe quel canal choisi : email, mailing, fax, etc.

Il y a trois raisons pour proscrire les approches de type spam :

- La contrainte légale : la législation s'est durcie vis-à-vis des spammeurs et il est évident que l'opt-in est un point de passage obligatoire. L'opt-out est à bannir.
- La contrainte éthique : l'éthique et la morale sont contraires à tous les abus de ce type. La relation commerciale doit être librement consentie.
- La contrainte commerciale : l'absence de respect vis-à-vis des clients et des prospects est un frein majeur à la conquête et favorise l'attrition (infidélité et départ) des clients. Il ne faut pas obérer les chances de conquête clients. Commercialement parlant, le spam est donc une ineptie et altère l'image de marque.

L'équipement

Il est essentiel pour que le message soit bien reçu. Or, tous les emails ou SMS ne sont pas forcément bien lus par les destinataires qui ont des logiciels datant un peu, des barrières antispams, ou qui ne sont pas équipés de smartphones aux capacités graphiques étendues.

Dans le même ordre d'idée, tout miser sur les médias électroniques pour séduire un public de retraités, encore mal équipé et peu enclin aux nouvelles technologies, serait dommageable.

Les actions concurrentes

Elles doivent être impérativement prises en compte pour reconnaître les canaux qui sont déjà saturés et qui offrent donc un rendement passablement dégradé.

D'une part, les canaux des campagnes de vos concurrents ne sont pas toujours les meilleurs. D'autre part, si tous vos concurrents visent la même cible et passent par les mêmes tuyaux, cela crée un sacré embouteillage et tend à diminuer l'efficacité du canal et à en rabaisser l'image.

Les principes de base du *permission marketing*

Au vu des freins au marketing multicanal cités ci-dessus, il est souhaitable de respecter les principes de base du *permission marketing*, à savoir demander aux consommateurs leur avis sur les informations promotionnelles qu'on souhaite leur faire parvenir.

À cette fin, plusieurs possibilités s'offrent à l'annonceur :

– À la fin d'une newsletter électronique, on peut proposer au lecteur de recevoir plus d'informations sur les produits ou services proposés, en cochant d'avance ou non la case de réponse.
– On peut également demander à l'internaute de confirmer s'il souhaite recevoir des informations de la part du site et/ou de ses partenaires commerciaux, ou s'il préfère ne rien recevoir du tout.

De toute évidence, l'internaute est acteur de sa propre consommation. Il est en position d'accepter ou non que le site, la marque, l'enseigne, communique avec lui sur des sujets convenus et à une adresse email, postale ou par SMS, à sa convenance.

Pour aller plus loin

Quelques sources intéressantes pour en savoir plus concernant la réglementation et le spam :
- www.cnil.fr
- www.arobase.org/spam

COMMUNIQUER EN MARIANT CONQUÊTE ET FIDÉLISATION

La conquête et la fidélisation sont interdépendantes et étroitement imbriquées. Il est essentiel de concevoir la fidélisation avant d'entamer toute action de conquête. Inversement, la stratégie de fidélisation doit être conçue comme une stratégie de reconquête.

Les deux mouvements, conquérir et fidéliser, forment un ensemble logique qu'est la relation clients, soit 100 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

De la conquête fidélisante : le deux en un

Fidéliser commence avec l'acte d'achat, autrement dit, avant même d'avoir vendu un produit ou un service. Il importe de penser la relation sur le long terme et de manière pérenne. La qualité de la relation avec le futur client avant la vente va directement déterminer les suites de la relation clients après la vente, c'est-à-dire en phase de fidélisation et non plus de conquête.

De la fidélisation conquérante : tous séducteurs

La fidélisation des clients vise à développer la relation sur le long terme, afin de pouvoir réaliser des ventes additionnelles (*up selling* : vendre plus du même produit) et des ventes croisées (*cross selling* : vendre des produits issus d'autres gammes). L'opération séduction doit donc se poursuivre après la vente et fidéliser procède de la reconquête ou de la conquête permanente.

Comme dans une relation de couple, conquérir et fidéliser, c'est faire exister l'autre, en privilégiant certains comportements et certaines valeurs.

L'écoute active

L'écoute n'est malheureusement pas l'apanage de la culture occidentale. Que ce soit à titre personnel et professionnel, les personnes ayant une réelle capacité d'écoute sont assez rares. Aussi, dans l'armada d'un bon vendeur, une formation réitérée à l'écoute et à la découverte des clients est essentielle, pour ne pas dire

vitale pour l'entreprise. Si l'on n'écoute pas avant de vendre, les chances de transformer le prospect en client sont minimes.

La connaissance de l'autre

Elle découle des capacités d'écoute et des outils mis en œuvre pour optimiser la connaissance de vos clients potentiels. Comme dans la vie courante, où il n'est pas rare de voir des couples ne pas savoir quoi offrir quand il s'agit de faire un cadeau d'anniversaire à leur conjoint après vingt ans de mariage, bon nombre d'entreprises ignorent comment conquérir ou fidéliser leurs clients, quels sont les leviers, primes, cadeaux ou motivations les plus efficaces.

Dans les deux cas, il importe de connaître l'autre pour savoir comment le satisfaire, le conquérir ou le reconquérir. Pour y parvenir, dans la vie réelle comme dans le commerce, il suffit souvent de le demander !

Les entreprises disposent d'outils, d'occasions et d'astuces pour mieux comprendre et connaître leurs prospects ou clients : études, baromètres, face-à-face, verbatim, plaintes, réclamations, blogs de consommateurs, etc.

N'oublions pas que la connaissance clients est cruciale dans un univers concurrentiel car les entreprises qui l'ont compris disposent d'une avance considérable.

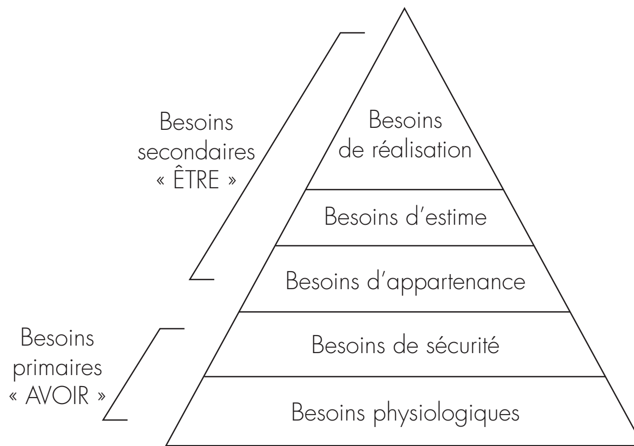
La satisfaction de ses besoins essentiels

En termes de consumérisme, tout n'est évidemment pas essentiel. En effet, pourquoi une femme aurait-elle besoin de renouveler régulièrement son stock de sacs à main ? Et pourquoi les hommes auraient-ils l'utilité de plusieurs montres ou de raquettes de tennis alors qu'une seule suffit ?

Néanmoins, pour ce qui caractérise un besoin, la pyramide de Maslow est toujours aussi pertinente. Même si on trouve des variantes tout à fait recevables, il est toujours bon de l'avoir à l'esprit.

Les besoins physiologiques correspondent à la régulation des grands équilibres biologiques nécessaires à un bon état de santé physique. Ce sont les besoins vitaux, indispensables à la survie d'un être humain : respirer, boire, manger, dormir, se chauffer…

Le besoin de sécurité consiste à être assuré du lendemain physiquement comme moralement. C'est le besoin d'avoir un logement ou une maison, la sécurité des revenus et des ressources, la sécurité physique contre la violence, la sécurité morale et psychologique, la stabilité familiale ou, à défaut, une certaine sécurité affective, et la sécurité sociale pour l'assurance santé.



La pyramide des besoins selon Maslow[1]

Le besoin de reconnaissance et d'appartenance sociale se situe dans le registre de la communication et de l'expression. C'est le besoin de s'intégrer dans le lien social.

Le besoin d'estime, c'est être respecté, respecter les autres et s'estimer soi-même. C'est le besoin de se réaliser, de se valoriser à ses propres yeux et aux yeux des autres.

Le besoin d'accomplissement est le besoin de s'impliquer dans certaines activités, de réaliser des tâches importantes, de participer à une œuvre collective ou universelle.

La prévention des motifs d'infidélité

À l'instar d'un couple, l'infidélité est souvent prévisible. Les motifs d'attrition sont multiples.

Les attritions structurelles :

– Le besoin n'existe plus : dans ce cas de figure, le consommateur n'a plus besoin du produit. Le lien avec la marque est donc rompu. Par exemple, les enfants ayant passé l'âge de mettre des couches-culottes. Le besoin s'est éteint et il s'agit pour l'annonceur d'évaluer le moment où cette rupture va se produire. Ceci implique de disposer des dates anniversaires des clients ou utilisateurs dans la base de données relationnelle.

1. Source : web.upmf-grenoble.fr

– Le produit n'est plus distribué : même ponctuellement, ceci peut engendrer une infidélité structurelle. Le cas est rare pour les grandes marques dont le référencement est largement assuré. Si cela se produit, il s'agit de savoir si le consommateur va se reporter sur une autre marque, ou s'il va changer de point de vente pour acheter sa marque fétiche, ou encore ne rien acheter à la place. Par exemple, certaines eaux gazeuses ne sont plus distribuées. Dans bien des cas, il y a report sur une autre marque.

Les attritions motivées :

– Il existe une meilleure offre concurrente : la plupart des marques se répondent coup pour coup, mais dans l'intervalle de temps, sous la pression du prix par exemple, le consommateur peut être infidèle, pouvoir d'achat oblige. Dans certains secteurs, on assiste à une frénésie de répliques successives sur des offres packagées avec une forte bataille sur les prix : téléphonie mobile, fournisseurs d'accès Internet, etc.
– Le besoin de changement se fait sentir : les marques qui ont intégré cette dimension dans leur stratégie ne s'en portent que mieux, à l'instar d'Apple avec les iMac[1] qui ont connu un succès considérable grâce à un design innovant.
– L'insatisfaction pointe : dans un couple, l'insatisfaction est source d'infidélité. Le même phénomène se produit avec les marques ou les enseignes. La satisfaction clients est donc une priorité pour les annonceurs, tant pour fidéliser que pour conquérir. Ainsi, les consommateurs sont de plus en plus enclins à se renseigner avant d'envisager un achat. Le phénomène est fort et on assiste à une multiplication des comparateurs de prix en ligne et des sites de consommateurs dont les contenus sont générés par les utilisateurs eux-mêmes, qui donnent leur avis. Ainsi, www.lescomparateurs.com se présente comme le site des plates-formes d'avis de consommateurs. Il regroupe notamment des informations sur bon nombre d'univers de la consommation.

Dans ces trois derniers cas, l'entreprise peut prévenir l'infidélité. Comment ?

– L'innovation produit est un excellent remède au besoin de changement.
– Une contre-offre en réponse aux concurrents permet à l'entreprise de conserver l'avantage, soit en jouant sur le prix, soit sur les services associés ou d'autres éléments du mix.
– L'insatisfaction clients trouve toujours une réponse efficace et rentable dans un programme qui repose sur une forte connaissance des attentes et, *a fortiori*, une excellente connaissance clients, grâce aux outils *ad hoc* (baromètres de satisfaction et de tendances, études de satisfaction, verbatim, etc.).

1. www.aventure-apple.com.

La personnalisation des relations

Les mailings « à l'ancienne » où votre nom est cité vingt fois sur une page d'apparence dactylographiée sont éminemment décevants ! Plus sérieusement, cela ne trompe plus personne. Aussi, la personnalisation des relations suppose une bonne connaissance des personnes visées, une communication de conquête spécifique relevant du marketing relationnel. Pour conquérir, il faut donc prouver que vous connaissez bien les attentes et besoins de vos cibles.

La pérennité des rapports

Il ne faut pas hésiter à entretenir une longue relation avec les clients potentiels pour les convaincre et les séduire durablement. Ainsi, peut-on parler d'une construction préalable à l'achat. Les demandes de documentation, d'information, de devis, sont autant d'occasions de contacts et d'échanges avec les prospects et doivent servir à créer un lien. Ceci fonctionne aussi bien pour des produits de grande consommation que dans un univers professionnel BtoB.

Exemple

Danone a construit une stratégie exemplaire en matière d'informations des consommateurs, que ceux-ci soient des clients effectifs ou non : www.danoneetvous.com

Cette démarche de type « marketing participatif » permet à la marque de créer un lien durable via des affinités entre clients effectifs et potentiels. Les consommateurs peuvent également rejoindre la communauté « Entre nous et Danone », qui requiert une inscription en ligne.

La satisfaction perçue

L'importance vitale de la satisfaction clients est aussi valable pour ce qui est de la conquête, notamment parce qu'un client mécontent peut médire et parler de son insatisfaction à environ une vingtaine de personnes. Ceci est amplifié par l'effet loupe d'Internet, avec la possibilité de laisser des témoignages clients en ligne sur des sites dédiés à cet effet.

Exemples

Ces sites de témoignages clients sont des références en la matière :

- www.epinions.com (en anglais)
- http://fr.toluna.com
- www.hurrycam.fr : un site innovant car il récolte les avis des consommateurs en vidéo, ce qui a bien plus d'impact que des témoignages clients écrits. On lui souhaite longue vie !

D'après l'Institut du benchmarking, à juste titre, « la maîtrise de la satisfaction clients est la fondation de toute stratégie de croissance »[1]. Des clients actuels mieux satisfaits engendrent des revenus complémentaires, lesquels permettent une meilleure fidélisation des clients, des parts de marché plus importantes (*up selling* ou ventes additionnelles) et des ventes de produits ou services complémentaires (*cross selling* ou ventes croisées). Ces bénéfices autorisent la réduction des coûts par effet d'expérience et économies d'échelle. Enfin, le tout génère des ressources financières accrues pour financer une meilleure compréhension des besoins des clients, afin de conquérir de nouveaux marchés potentiels (innovation, recherche et développement, création de produits ou services), acquérir des compétences nouvelles et saisir de nouvelles opportunités.

La valorisation de l'autre

L'écoute et la reformulation des besoins, sont déjà des gages de considération. Mais il s'agit d'aller au-delà du service et du « contrat de base » pour que les clients ou prospects se sentent mieux compris et servis que par tout autre marque, enseigne ou prestataire.

Utilisez les nombreuses possibilités qui s'offrent à vous pour mettre en valeur vos clients, notamment les prétextes de valorisation clients.

Les prétextes de valorisation

- les cartes de compliments ;
- les marques d'attention à l'occasion des anniversaires ou des fêtes ;
- les cadeaux de bienvenue ou *welcome packs* ;
- les réductions supplémentaires pour les meilleurs clients ;
- les invitations à des événements exclusifs (cocktails VIP, soldes privés, etc.) ;
- les cartes de fidélité VIP offertes ;
- les bons de réduction « privilège » ;
- la gratuité de certains services (livraisons, prolongation de services, le surclassement pour les transports, etc.) ;
- le recours aux témoignages clients (verbatim, vidéo, etc.) ;
- la mise en avant d'une expérience clients intéressante ;
- l'intégration de très bons clients à un club VIP ;
- les chèques cadeaux offerts à l'occasion de votre anniversaire, etc.

En la matière, les entreprises rivalisent d'imagination, et en tant que simple consommateur, vous devez, espérons-le, avoir plus d'un exemple réussi en tête.

1. Source : Institut du benchmarking.

COMMUNIQUER SUR UN MODE GAGNANT/GAGNANT

Le commerce nécessite que chacun tire satisfaction de la transaction. Le vendeur ne doit pas être le seul à en profiter. Aussi faut-il en amont penser au bénéfice apporté au client. En effet, vos prospects n'ont pas encore consommé vos produits et n'ont pas d'expérience positive directe.

Pour ne pas perdre des clients potentiels, le bénéfice clients doit être mis en lumière, valorisé et clair pour tous. De prime abord, cela paraît simple, mais en pratique, cela ne l'est pas tant que cela ! En effet, la communication de conquête doit être concise, on ne peut pas s'étaler. Il faut donc choisir deux ou trois points clés qui soulignent les bénéfices que les clients tireront du produit.

Le but est d'offrir un maximum de satisfaction clients, sans mentir ou distordre la réalité. Autrement dit, le fait de « survendre » génère des attentes fortes, qui ne seront jamais satisfaites et le client sera déçu. L'objectif de le satisfaire est donc raté !

En respectant la règle du gagnant/gagnant et une démarche d'excellence dans la relation clients, les verbatim des clients devraient ressembler aux phrases suivantes : « Je suis content, j'en ai eu pour mon argent », « Ça vaut la peine... », « J'ai fait un bon achat... », « On se sent considéré et écouté », « J'ai été bien conseillé... », « Les produits et services sont très pro, ça fait plaisir... », « Et quel accueil ! C'est agréable », « Au moins ceux-là, ils tiennent leurs promesses », etc.

À l'opposé des vendeurs des années 1970, il ne faut pas croire qu'un bon vendeur peut vendre n'importe quoi à n'importe qui, ou encore que le meilleur vendeur est celui qui fait le plus de chiffre.

La crise économique aidant, les entreprises vertueuses vont de plus en plus rechercher la satisfaction, la fidélité et la création de valeurs pour leurs clients, et plus seulement pour elles-mêmes.

Le marketing relationnel a pour ambition de vendre le bon produit ou le bon service au bon moment, au bon prix, à la bonne personne, en générant un maximum de satisfaction, de fidélité et de valeur pour le client et l'entreprise.

LA STRATÉGIE DE CONQUÊTE GLOBALE

Dans la plupart des cas, les campagnes de prospection sont uniquement centrées sur des clients potentiels. Or, pour optimiser une campagne de conquête, il s'avère qu'il est préférable d'agir sur l'ensemble des acteurs impliqués dans la géographie décisionnelle. Pour cela, il faut viser des cibles à la fois en interne et en externe.

La conquête globale en interne

Les actionnaires

Toute politique de conquête nécessite une parfaite adhésion des actionnaires. Les raisons en sont simples. Pour construire une relation clients profitable aux deux parties, il faut apprendre à se connaître, procéder pas à pas, et donc, prendre le temps nécessaire. Ceci représente des moyens techniques, financiers ou humains non négligeables. Dès lors, il faut disposer d'un quitus de la part des actionnaires pour procéder aux investissements *ad hoc* sur les moyen et long termes.

Cela ne s'improvise pas et implique une vente interne auprès des actionnaires qui sont de fait les tout premiers clients à conquérir. La démarche est d'autant plus pertinente que les actionnaires sont directement intéressés par les performances commerciales de l'entreprise et par sa profitabilité. Le soutien financier plein, entier et pérenne est donc indispensable à la mise en œuvre de la stratégie de conquête.

Pourquoi conquérir les actionnaires individuels ?

Le climat économique et social, les scandales Enron, Madoff ou celui des parachutes dorés déconnectés des performances des entreprises, ont jeté le discrédit sur le monde de la finance et des grandes entreprises cotées. Depuis, les actionnaires individuels exigent une transparence financière totale et une communication limpide.

Selon une enquête sur les services des entreprises du CAC 40 destinés aux actionnaires, le *Journal des Finances* a mis en lumière l'importance de la stratégie de fidélisation des actionnaires[1]. L'édition 2006 de l'enquête souligne que 67,5 % des sociétés du CAC 40 offrent un service de qualité et mettent tout en œuvre pour mieux informer leurs actionnaires.

Pourquoi fidéliser les actionnaires individuels ?

Bien informer les actionnaires issus du grand public, c'est s'assurer de leur fidélité et mettre plus encore la société à l'abri de raids boursiers jugés inamicaux. Cela permet aussi de bénéficier de moyens forts pour financer la croissance de l'entreprise et ses restructurations. De grandes entreprises se sont retrouvées fragilisées du fait de l'assèchement du volume de leurs porteurs individuels. Par conséquent, la fidélisation des actionnaires individuels est vitale et constitue une

1. Source : « Enquête annuelle 2006 sur les services des entreprises du CAC 40 destinés aux actionnaires », *Journal des Finances*, publié le 30 juin 2006, www.jdf.com/enquete/2006/06/30/04004-20060630ARTHBD00148-les-efforts-des-societes-du-cac-pour-fideliser-leurs-actionnaires-sont-perfectibles.php.

forme de conquête permanente. Pour être menée à bien, celle-ci nécessite des moyens humains, techniques et financiers inhérents à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une véritable stratégie.

Quels services offrir pour fidéliser les actionnaires individuels ?

– des supports d'information *on* et *off line* riches, précis, honnêtes, gratuits et régulièrement mis à jour ;
– des réponses gratuites, rapides et efficaces via les services téléphoniques dédiés aux actionnaires ;
– un site Internet dédié facile d'usage et exhaustif ;
– la possibilité d'accéder à toutes les informations souhaitées ;
– des tarifs de courtage exceptionnellement bas ;
– le remboursement d'éventuels frais de transfert de leurs titres au nominatif ;
– des jetons de présence gratuits aux actionnaires assistant effectivement aux assemblées générales ;
– de véritables réunions d'information organisées avec les hauts dirigeants ;
– un traitement plein d'égards, équivalent à celui fait aux investisseurs professionnels et aux analystes ;
– la preuve de la volonté des dirigeants de développer l'entreprise avec l'aide des actionnaires individuels.

Les meilleures pratiques

Les banques maîtrisent on ne peut mieux leur relation avec les actionnaires individuels. Elles savent impliquer leurs dirigeants dans des rencontres, notamment au sein de prestigieux clubs d'actionnaires.

Les équipes

La deuxième vente interne qu'il faut entreprendre après les actionnaires concerne les équipes. En effet, elles sont en interface avec les clients et les prospects. Leur rôle est donc essentiel dans la conquête. Elles doivent être systématiquement associées aux campagnes de prospection en amont pour faire part de leur expérience, aider au ciblage, affiner le dispositif.

Durant toutes les campagnes, les équipes dédiées doivent être mobilisées pour traiter les remontées et les demandes d'information. En aval, elles aident au calcul du retour sur investissement des opérations de conquête.

L'actionnariat salarié fait également partie des outils de conquête des équipes, comme le développe Vincent Cornet, DGA d'Altedia, sur « L'actionnariat salarié, vecteur de conquête clients » p. 197.

La conquête globale en externe

Elle concerne les partenaires, les prescripteurs, la presse, les clients directs (en vente directe) et les clients finaux (en vente indirecte via la distribution). Tous ces acteurs doivent être pris en compte à égalité. C'est justement la raison pour laquelle le CRM ne se contente plus de viser les clients ; il a évolué vers plus de transversalité, d'où l'avènement de l'XRM (en anglais *eXtended Relationship Management*, qui équivaut à la GRC étendue).

Il s'agit d'optimiser la gestion de ces relations clients étendues grâce à une base de données centralisée et à des processus communs. En fait, le CRM est décliné à l'ensemble des interlocuteurs internes ou externes de l'entreprise : partenaires, clients, prospects, prescripteurs, presse, actionnaires.

Le but est d'éviter la redondance d'informations, de simplifier les traitements de données pour une réduction des coûts et d'obtenir un service de meilleure qualité en améliorant le suivi des relations qui peuvent être plus complexes qu'une relation clients *stricto sensu*. En effet, eu égard au caractère polymorphe des « clients », les changements de statuts d'un même contact sont fréquents. En cela, l'XRM est une évolution logique et pertinente du CRM pris dans un environnement global, un véritable « écosystème », au sens de « système économique ».

Exemple

Microsoft a placé l'XRM au cœur de sa stratégie de développement de produits et services CRM : http://xrm.com

EXEMPLES DE STRATÉGIES

Les véritables stratégies de conquête, écrites et détaillées, sont rares. Malgré des dépenses importantes en conseil de haut vol, des modèles stratégiques fort répandus à l'instar du modèle SWOT[1], les travaux de Michael Porter[2] sur les avantages concurrentiels, ou encore les apports d'Henry Mintzberg[3], sans compter une multitude de brillants auteurs, il demeure des problèmes culturels récurrents dans bon nombre d'entreprises, petites ou grandes.

1. En anglais, *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*, que l'on peut traduire par « forces faiblesses opportunités menaces ». Ce modèle a été développé dans les années 1960 par Learned, Christensen, Andrews et Guth, quatre professeurs de la Harvard Business School. Il est parfois appelé « modèle de Harvard » ou « modèle LCAG ».
2. Porter Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster Ltd., 1998.
3. Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce et Lampel Joseph, *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, FT Prentice Hall, 2002.

Les problèmes « culturels » qui nuisent à l'élaboration d'une véritable stratégie de conquête

La confusion entre stratégie et tactique

Les managers ont tendance à confondre stratégie et tactique, voire stratégie et outils. En ce sens, ils sont plus enclins à « faire du shopping », autrement dit à investir dans des outils dédiés à la conquête clients, plutôt que de réfléchir véritablement en amont, avant la conception d'une tactique pour atteindre des objectifs précis, chiffrés et programmés dans le temps. Les outils ne devraient logiquement apparaître qu'en dernier lieu, avant la phase opérationnelle du plan d'actions.

Ainsi, la vague des outils dits de CRM a bien illustré cette démarche de « shopping managérial ». Le CRM est indispensable à la bonne gestion d'une entreprise dès lors qu'on a compris que l'optimisation de la relation clients est un projet d'entreprise à part entière et non pas – forçons le trait – un progiciel destiné à aider uniquement les équipes en interface clients.

Il faut disposer d'une vision transverse et former toutes les équipes à l'importance de la relation clients : les commerciaux bien sûr, le marketing, mais aussi la logistique, l'accueil téléphonique, la facturation, la communication, la direction générale, etc.

Créer un club de clientèle annoncé à grands renforts d'affichages 4 × 3 m, éditer un *consumer magazine* ou mettre en place des serveurs vocaux ou des hotlines, ne suffisent pas s'il s'agit uniquement de pallier l'absence de stratégie.

Définition : stratégie

« Art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre. Art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. »[1]

Définition : tactique

« Art de diriger une bataille, en combinant par la manœuvre l'action des différents moyens de combat et les effets des armes. Ensemble de moyens habiles employés pour obtenir le résultat voulu. »[2]

1. Dictionnaire Larousse.
2. Dictionnaire Larousse.

Une stratégie trop confidentielle

Peu d'entreprises écrivent leur stratégie pour la partager avec ceux qui sont censés la mettre en œuvre, ce qui est pourtant essentiel. À cela, on peut trouver deux raisons. D'une part, les stratégies non écrites sont plus faciles à oublier en cas d'échec. D'autre part, le prétexte de la confidentialité est souvent évoqué. Dans l'absolu, on voit mal comment une stratégie qui n'est pas partagée avec le plus grand nombre d'équipiers dans l'entreprise peut être comprise et *a fortiori* mise en œuvre.

Une stratégie qui manque de transversalité

Qui dit stratégie dit vision transverse, globale et forcément pluridisciplinaire. Or, là aussi, les dirigeants ou managers disposant d'une vision stratégique transverse et pluridisciplinaire ne sont pas légion. Les grandes entreprises ont souvent un centre de gravité et une culture qui oscillent entre la finance, la Bourse, l'industrie, les sphères politiques ou la haute administration publique. Il manque beaucoup de discipline et de culture clients pour disposer de la vision stratégique qu'impose la conquête.

Une opposition entre marketing et commercial

On a tendance à croire que la conquête est réservée aux commerciaux. Or, le commercial dispose d'un statut ambigu, du moins en France. Ce sont souvent les mieux rémunérés, notamment les *Key Account Managers* qui peuvent parfois gagner autant, voire plus que les dirigeants. D'un autre côté, la fonction commerciale est souvent rabaissée intellectuellement et déconsidérée. Il est symptomatique de voir que les grandes écoles, y compris celles de commerce, forment très rarement des commerciaux. Il en ressort surtout de futurs dirigeants et des managers.

Cet ostracisme managérial touche également d'autres fonctions que le commercial, à commencer par le marketing, qui englobe pourtant la relation clients, soit la conquête et la fidélisation, c'est-à-dire 100 % du chiffre d'affaires des entreprises ! Méconnaître la relation clients, c'est ignorer comment sont générées 100 % des ressources de l'entreprise, et ce mal touche beaucoup trop de dirigeants.

Enfin, rappelons que les entreprises qui ont su fusionner les énergies des équipes commerciales et marketing ne courent pas les rues, tant ces deux fonctions ont tendance à se regarder en chien de faïence. Le personnel marketing ne comprendrait rien à la vente et les commerciaux passent pour de grosses brutes épaisses et incultes ! Bien sûr, ce sont des caricatures, mais les clichés ont la vie

dure. Il est grand temps de faire travailler marketing et commercial de concert en organisant des passerelles, des formations conjointes et réciproques, des échanges de postes pour améliorer la compréhension et l'immersion. La double compétence marketing/relation clients et commercial/vente devrait être plus répandue.

Dix exemples opérationnels de stratégies de conquête

La stratégie du client ambassadeur de la marque

Pitch

Vous avez un fort taux de satisfaction clients (80 % et plus). Vos clients sont fidèles, voire très fidèles. Spontanément, certains n'hésitent pas à dire du bien de vous et à vous ramener de nouveaux clients. Les campagnes de conquête clients vous coûtent cher et leur rentabilité est aléatoire. Vous avez donc de bonnes raisons d'optimiser la prescription via les clients ambassadeurs.

Méthodologie

- Identifier les clients disposés à dire du bien de vous par le biais des face-à-face, des études de satisfaction *on* ou *off line*, des informations remontées de la force de vente ou du service clients.
- Profiler ces clients potentiellement ambassadeurs : critères de segmentations classiques BtoB ou BtoC.
- Sonder ces prescripteurs potentiels quant à leur volonté de faire partie d'un club VIP de parrains.
- Analyser leurs attentes en tant qu'ambassadeur potentiel, notamment en matière de primes, cadeaux…
- Construire un programme de parrainage.
- Le pré-tester auprès de certains membres ambassadeurs.
- Lancer le programme avec un cérémonial, voire un *welcome pack* (un cadeau de bienvenue) pour marquer le coup positivement.
- Mettre en place un tableau de bord de mesure du ROI.

Facteurs clés de succès

- Créer une relation sur les moyen et long termes.
- Valoriser les ambassadeurs comme les clients VIP.
- Écouter les ambassadeurs en contact avec les clients et les prospects.
- Impliquer les ambassadeurs dans le développement de nouveaux produits (marketing participatif).
- Fédérer les ambassadeurs via un club, des événements dédiés, des avantages réels…

Exemple : Callebaut

Plus ou moins organisés, les programmes de clients ambassadeurs se multiplient.

Callebaut et ses grands ambassadeurs est un bon exemple. Le groupe Barry Callebaut est le plus grand producteur mondial de cacao et de chocolat hauts de gamme. Depuis la fève de cacao jusqu'au produit fini dans les points de vente, la compagnie est présente dans vingt-six pays, avec plus de 7 000 salariés. Elle affiche un chiffre d'affaires de plus de 4,8 milliards de francs suisses en 2007/2008.

Callebaut a créé un réseau animé, réunissant chefs, chefs pâtissiers, maîtres boulangers et confiseurs de réputation internationale. Tous sont ambassadeurs du chocolat et sont investis d'une même mission : transmettre le savoir-faire du chocolat Callebaut ainsi que les techniques de transformation à d'autres chefs et artisans dans le monde entier. Ces ambassadeurs contribuent au développement de nouveaux produits, de concepts de produits, de conditionnements, de recettes ainsi qu'aux formations dispensées par le groupe.

Chocolate Academies : www.callebaut.com/frfr/chocolate_academy

La stratégie du service clients : information, conseil et accompagnement

Pitch

Conquérir et fidéliser, c'est faire exister l'autre. Dès le premier contact, vos clients potentiels sont en droit d'attendre un service réel et personnalisé. Il faut « matérialiser » ce service qui sert autant votre conquête que la fidélisation. À cette fin, le service clients peut offrir de nombreuses occasions de contacts, qui varient selon les secteurs d'activité :

- centre de contacts téléphoniques ;
- guichets physiques ;
- service *on line* : Internet pour prospects, extranet pour les clients avec demandes d'informations par email ;
- newsletter papier ou électronique ;
- *consumer magazine* ;
- service technique ;
- conseil clients (sur le mode « *how to* ») ;
- accompagnement et aide au choix ;
- tests des produits ;
- service de remboursement des achats excédentaires (service créé par Leroy Merlin) ;
- accueil pensé pour favoriser l'acte d'achat (par exemple, le coin enfants chez Optical Center).

Méthodologie

– Identifier les principales attentes des clients en matière de services.
– Pré-tester ces services sur un échantillon représentatif.
– Affiner.
– Généraliser ces services.
– Mesurer régulièrement la satisfaction clients à propos du service clients et de chaque composante de l'offre.

Facteurs clés de succès

– Offrir uniquement ce dont les clients et prospects ont réellement besoin.
– Tenter, tester et améliorer en continu.
– Toujours associer les clients à la création et à l'optimisation des services (management participatif).
– Mesurer et évaluer vos services.
– Innover sans sortir des besoins et attentes des clients.

Exemple : Callebaut TV, la télévision au service des clients

Ce média intelligent offre des conseils et solutions pratiques sur le travail du chocolat. Il apporte des réponses claires à des questions techniques, théoriques ou pratiques, avec des démonstrations et des petits films.

La stratégie du client formé

Pitch

Vos clients apprécient vos produits mais n'en tirent pas pleinement parti. Aussi, pour créer plus de valeur pour les clients, aidez-les et accompagnez-les. Vous pouvez même les former à l'utilisation optimale de vos produits.

Ceci concerne bon nombre de secteurs d'activité et d'univers. Les produits high-tech sont évidemment au premier rang, mais on peut aussi apprendre à piloter une voiture de sport, à poser une prise électrique, à utiliser un ordinateur pour la première fois, ou encore à monter un meuble en kit sans devenir neurasthénique…

Méthodologie

– Valoriser les « plus produits » : s'il y a de fortes disparités d'usage entre l'initié et le non-initié, le produit est complexe et il importe donc de proposer une formation adaptée. Le but est que les clients finaux profitent au mieux de leurs achats.

– Choisir un modèle : formations gratuites ou payantes. Selon votre positionnement, le degré de perfectionnement de vos produits, les moyens de votre cible, l'univers, la marque, vous devez choisir d'offrir ou de faire payer les formations inhérentes à vos produits.
– Adapter la forme aux clients : les formations doivent être adaptées aux personnes à former. Selon les cas, il est possible d'offrir des formations « présentielles », c'est-à-dire *de visu*, ou à distance, via l'e-learning, des démonstrations vidéo en ligne, des conseils dispensés via un centre de contacts, etc.

Facteurs clés de succès

– La formation doit générer une réelle plus-value. Les formations inadaptées sont un repoussoir et un facteur d'infidélité clients.

Attention

Exemple de formation inadaptée

Si vous voulez déplier une tente de plage en plein vent breton en deux secondes chrono, c'est facile. L'opération inverse qui consiste à la replier en deux secondes, l'est moins, surtout sans connexion Internet pour voir, comme indiqué sur l'emballage, la démonstration vidéo en ligne. On finit par se fâcher et par tout casser. Pourtant, le vendeur avait fait la démonstration en magasin, à l'abri du vent, bien au chaud…

– La formation doit être accessible à tous. Comprendre le bon usage du produit est une exigence *a minima* parfaitement légitime pour le consommateur. Sous couvert d'une trop grande technicité, dispenser des formations ou démonstrations absconses peut nuire gravement à la relation clients.
– Formation payante ou gratuite ? Comment choisir entre ces deux formules. De fait, tout dépend des facteurs suivants :
  • niveau de prix de vos produits ou services ;
  • moyens et pouvoir d'achat de votre cible ;
  • valeur ajoutée de la formation ;
  • technicité de vos produits ;
  • coût de revient de ladite formation ;
  • besoin d'apprentissage généré par le produit.

Exemples

Certains produits tels que les appareils photos hauts de gamme à 3 000 € l'unité génèrent de forts besoins en formation. La mise en œuvre et les premiers conseils d'utilisation sont gratuits, mais des stages de perfectionnement payants peuvent être proposés en option.

A contrario, quel que soit le prix de vente d'un téléphone mobile, les clients s'attendent à un usage intuitif, ou dans certains cas, à des conseils gratuits en point de vente ou via le centre de contacts de l'opérateur.

Pour aller plus loin

Sur le même thème des clients formés, voir l'interview de Cécile Chevreux, groupe Lesaffre, p. 177.

La stratégie de l'édition de contenus à haute valeur ajoutée

Pitch

Il faut que l'univers de votre marque et de vos produits s'y prête. Si vos clients ou prospects sont friands d'informations à haute valeur ajoutée, l'édition de contenus *on* ou *off line* est justifiée. De nombreux supports ou canaux peuvent être utilisés pour cela : les guides papier ou téléchargeables, les fiches d'information, les conférences, les dossiers spéciaux, les films, les études, les démonstrations…

Méthodologie

– Adapter les supports aux cibles visées.
– Choisir les canaux idoines.
– Adopter le ton adapté à vos cibles.
– Être intelligible sans être simpliste.
– Diffuser les contenus à haute valeur ajoutée.
– S'assurer de la traçabilité des messages électroniques : accusés de réception, taux de clic, d'ouvertures, etc.
– Mesurer la satisfaction quant à la qualité et à la pertinence des contenus créés.
– Adapter et faire évoluer en continu.

Facteurs clés de succès

– Créer du lien.
– Partager.
– Faire comprendre.
– Illustrer.
– Développer la confiance.
– Pouvoir s'identifier.
– Mieux informer les clients.
– Leur offrir la possibilité de faire des affaires.
– Les accompagner.
– Expliquer clairement et être pédagogue.

– Prouver la valeur ajoutée aisément.
– Éviter les hagiographies.
– Créer de la valeur pour les clients et les prospects.

Exemple : l'enseigne Entendre

L'enseigne spécialisée dans les prothèses et aides auditives, a créé un guide de l'audition très bien pensé, dont le but est d'expliquer aux futurs clients tout l'univers des audioprothèses, de les rassurer, de dédramatiser ce qui demeure parfois un tabou (voir l'étude de cas d'Entendre dans la seconde partie, p. 237).

La stratégie de la création d'événements

Pitch

Certains clients potentiels ont besoin d'un contact *de visu* avec les vendeurs pour prendre leur décision. Dans certains cas, il est même indispensable de pouvoir toucher le produit, l'essayer, le tester, pour une voiture par exemple. Aussi, afin de séduire de nouveaux acheteurs, faut-il les rencontrer et leur donner accès aux produits pour que les avantages ou les bénéfices associés deviennent tangibles, et pour que le charme opère.

À cette fin, on peut créer un événement *ex nihilo* et sur mesure, tel qu'un séminaire pour présenter les bienfaits de vos produits, ou encore une démonstration, prendre part à un salon, publier une étude et en rendre compte au sein d'un symposium, organiser une journée portes ouvertes, etc.

Méthodologie

– Identifier les attentes des clients potentiels en matière de création d'événements.
– Bien profiler les prospects : zones géographiques, contraintes horaires, disponibilités, coordonnées d'adressage multicanal (téléphone, email, GSM, adresse postale, fax, etc.).
– Sonder leurs attentes pour déterminer le lieu, la date, l'heure, etc.
– Choisir le contenu, les cibles, le ton, le mode de promotion, le budget, etc.
– Pré-tester le concept, les dates, etc.
– Affiner le cas échéant.
– Promouvoir avant, pendant et après l'événement.
– Lancer l'événement.
– En mesurer l'impact : nombre de participants, volume de devis généré, CA induit, taux de transformation.
– Tester la satisfaction des participants *a posteriori*.

Facteurs clés de succès

– Toujours s'adapter à la cible.
– S'assurer de son intérêt pour l'événement (sondage et pré-test).
– Vérifier la disponibilité des cibles (hors vacances scolaires, ponts, grèves, événements sectoriels…).
– Communiquer avant (création de trafic), pendant (initier la relation commerciale), et après (relances).
– Créer de la valeur : l'événement doit « enrichir » les participants et apporter une plus-value.

La stratégie du produit fidélisant via la recherche de l'excellence

Pitch

Tous les produits ou services devraient être fidélisants. Autrement dit, ils devraient donner l'impression aux clients qu'ils en « ont pour leur argent ». Malheureusement, dans la réalité, l'écrasante majorité des achats BtoB comme BtoC, ne se solde pas par une telle impression de satisfaction de la part de l'acquéreur, souvent déçu, en tout cas rarement comblé. Pourquoi ? Les entreprises dépassent rarement le « contrat de base », c'est-à-dire le niveau minimum de satisfaction clients au-delà duquel l'achat est perçu comme intéressant, justifié, pertinent et donc fidélisant.

Cette stratégie du produit fidélisant consiste donc à rechercher l'excellence du produit. Celui-ci devient un must, une référence dans son univers concurrentiel et fait l'objet de toutes les convoitises.

Ceci est vrai pour de rares marques ou modèles dont le cahier des charges est lui-même tourné vers la recherche systématique de l'excellence.

Exemples

Nous pouvons citer la série 7 du constructeur automobile allemand BMW, les sacs Hermès, les parfums Guerlain, la cristallerie Lalique, les luminaires Fortuny, les meubles Poltrona Frau, les montres Tissot, les chaussures Berluti ou Jimmy Choo, la hi-fi Bang & Olufsen, le café Nespresso, l'électroménager Bosch ou les derniers reflex numériques Canon, les parfums Serge Lutens…

Méthodologie

– Identifier les critères de choix et les motivations d'achats prioritaires auprès des clients potentiels.
– S'assurer que les produits ou services offrent ce niveau de réponse aux attentes ainsi identifiées.

– Mettre en avant les qualités intrinsèques de vos produits afin d'engendrer compréhension et adhésion.
– S'inscrire dans une logique vertueuse de progression et d'amélioration des produits ou services.
– Mesurer régulièrement l'évolution des attentes de vos prospects.
– Anticiper les nouvelles exigences des clients auxquelles vous n'auriez pas été préparé.

Facteurs clés de succès

– La connaissance fine des attentes et besoins des clients.
– Une communication claire, centrée sur les bénéfices attendus.
– La recherche de l'excellence à tous les niveaux de contact avec les clients, du commercial, en passant par la facturation, le SAV, le service clients, l'accueil, etc.
– Un cahier des charges en perpétuelle évolution.

Exemple : le salon de coiffure Mum & Babe

Ce salon prend les enfants en charge pendant que les clientes sont coiffées : www.mumandbabe.fr.

La stratégie du meilleur prix

Pitch

La crise économique a servi de révélateur pour certaines enseignes autrefois boudées pour leur image d'hard discounters. Toutes les catégories sociales ou presque fréquentent désormais ce type d'enseignes sans faire de chichis. Pourquoi ? Il y a bataille sur les prix et le *pricing* est devenu facteur de conquête clients.

Les comparateurs de prix sont devenus incontournables pour bien des ménages. Les achats sont de plus en plus réfléchis et informés. La veille concurrentielle est souvent bien mieux réalisée par les consommateurs que par certaines entreprises concurrentes.

Le meilleur prix n'est pas forcément le plus bas, et il convient de penser en termes de prix global, c'est-à-dire associer au produit les garanties ou services qui vont avec. Ensuite, le rapport qualité/prix est de plus en plus prépondérant pour les achats de première nécessité. Les marques perdent de leur superbe au profit des marques distributeurs (MDD). Ainsi, le poids des MDD dans le CA de la grande

distribution n'a jamais été aussi important, avec 32,3 % mi-juin 2009 (+ 2,1 points par rapport à mi-juin 2008)[1].

Attention

La stratégie de bataille sur les prix ne peut s'appliquer pour des marques de luxe ou « premium ».

Méthodologie

– En BtoB ou BtoC, il convient de connaître le positionnement prix de tous vos concurrents en temps réel.
– Pouvoir évaluer le rapport qualité/prix de votre offre et le comparer à celui de vos concurrents.
– Se placer comme l'un des leaders du rapport qualité/prix.
– Le faire savoir par le biais d'une communication en continu qui ne nuise pas à l'image de qualité.
– Ne pas hésiter à communiquer sur l'excellence de votre positionnement prix.

Facteurs clés de succès

– Ne jamais brader les produits.
– Conserver une image de grande qualité.
– Ne pas répondre systématiquement aux attaques des concurrents (risque de chute des prix).
– Bien valoriser et faire comprendre le rapport qualité/prix.

La stratégie du buzz créatif

Pitch

Si elle est souvent la résultante de la stratégie de conquête, la créativité peut aussi booster celle-ci. En effet, bien pensée et construite, elle est vecteur de curiosité.

Par exemple, l'e-marketing allié à une puissante campagne *cross media* permet de toucher le plus grand nombre avec une efficacité accrue et des coûts maîtrisés. Autre fait radicalement nouveau, Internet permet aux consommateurs potentiels de se transformer en véritables acteurs de la communication de la marque.

1. Source : Référenseigne Expert TNS Worldpanel, cité *in* Bernard Géraldine, *Les MDD volent au secours des enseignes*, Marketing Magazine n° 135, publié le 1er novembre 2009, www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Les-MDD-volent-au-secours-des-enseignes-34707-1.htm

Attention, ce procédé est à double tranchant : une campagne ratée peut avoir des effets désastreux car le buzz négatif se propage comme une épidémie de grippe. *A contrario* – les cas sont rares et donc notables – lorsqu'une campagne de buzz marketing est réussie, l'effet de levier est conséquent. Ces outils sont donc à manier avec prudence.

MÉTHODOLOGIE

– Se fier aux besoins du client.
– Mettre en avant les bénéfices induits par le produit avec humour.
– Chercher la mémorisation.
– Provoquer l'envie de relayer le message (mini vidéo en ligne).
– Pré-tester les campagnes auprès d'un échantillon représentatif de clients actifs et potentiels.
– Bien penser à ce que ladite campagne ne puisse pas être renversée et utilisée contre la marque.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

– Rester compréhensible par tous.
– Surprendre.
– Faire sourire, voire rire.
– Renforcer l'impact de la campagne virale par une campagne *cross media* incluant un volet RP *on line*.

Pour aller plus loin

Concernant le buzz créatif, reportez-vous à l'étape 6 de la première partie, l'étude de la campagne Wilkinson *Fight for kisses*.

La stratégie du cobranding

PITCH

Vous souhaitez optimiser votre conquête et avez identifié un ou plusieurs partenaires potentiels non concurrents, mais œuvrant sur les mêmes profils de clients. Le but est de nouer un partenariat gagnant/gagnant en construisant une campagne de conquête et en mettant en commun les moyens, tout en faisant une offre packagée et créatrice de valeur pour les clients potentiels. Il s'agit de chercher la complémentarité, d'avoir un accord équilibré, avec un maximum de satisfaction pour les futurs clients.

Méthodologie

– Identifier deux ou trois partenaires potentiels visant les mêmes cibles.
– S'assurer que les valeurs et l'univers de leurs marques soient en concordance avec les vôtres.
– Négocier un partenariat gagnant/gagnant.
– Élaborer une stratégie de conquête.
– Construire une offre à forte plus-value pour les clients.
– Pré-tester l'offre auprès d'un échantillon de prospects commun.
– Lancer l'offre.
– Mesurer l'impact.
– Évaluer la satisfaction clients.
– Faire évoluer l'offre en fonction des remontées.

Facteurs clés de succès

– Viser la complémentarité.
– Ne pas rechercher un partenaire contre nature.
– Penser à faire valider l'offre par un échantillon de clients potentiels.
– Optimiser les occasions de conquête (enrichissement des fichiers prospects, campagnes réitérées, etc.).
– Intégrer la dimension « laboratoire marketing » de toute opération cobrandée.

La stratégie de l'apport d'affaires

Pitch

Certains secteurs d'activité fonctionnent en écosystème. Ils offrent des synergies potentielles fortes. C'est le cas des spécialistes de la vente directe qui travaillent souvent de concert avec les organismes de crédit (Sofinco, par exemple), les seconds procurant le financement et les premiers les portes, fenêtres, vérandas, systèmes de climatisation, d'équipement de la maison, de géothermie, etc.

Dans ce cas précis, l'apport d'affaires est très organisé, structuré, historique et devrait, compte tenu de son succès, inspirer d'autres entreprises. Il s'agit d'identifier des entreprises non concurrentes, visant les mêmes clients, et dont le *business model*, les valeurs et la philosophie sont compatibles avec l'établissement de relations d'apport d'affaires. Cet apport n'étant pas forcément réciproque, mais devant être organisé.

Méthodologie

– Identification des potentiels apporteurs d'affaires.

– Appréciation des valeurs, philosophie, approche commerciale et mode de relation clients de l'entreprise choisie.
– Recherche d'intérêts communs.
– Construction d'un partenariat gagnant/gagnant.
– Élaboration d'un contrat d'apport d'affaires.
– Pré-test du dispositif auprès de quelques clients.
– Éventuelles corrections.
– Lancement de la démarche.
– Améliorations continues et sondages auprès des clients.

Facteurs clés de succès

– La qualité du partenariat.
– L'équilibre de l'accord.
– L'aspect motivant.
– La plus-value pour le client final.
– L'animation et le suivi.
– Les échanges et retours d'expériences entre partenaires.
– Un leader dans chaque entreprise partenaire.

Étape 2

Optimiser votre ciblage via une segmentation opérationnelle

LA CONQUÊTE COÛTE PLUS CHER QUE LA FIDÉLISATION

Les informations que vous détenez sur vos clients valent de l'or. Elles sont le fruit d'une relation clients construite dans le temps, de multiples actions et campagnes de marketing relationnel, publicité, promotion des ventes, relations de presse, partenariats... Dès lors, la moindre des choses consiste à exploiter pleinement les données clients dans le but de les fidéliser.

Ceci étant fait, plus votre degré de connaissance clients sera fort et plus vos campagnes de fidélisation seront pertinentes et rentables. Si vous deviez recommencer tout cela à zéro, avec des gens que vous ne connaissez pas et qui ne vous connaissent pas, avec lesquels vous n'avez pas d'histoire commune, ceci vous coûterait très cher. C'est pourquoi il est moins coûteux de fidéliser que de conquérir.

Cela explique aussi pourquoi la conquête peut, à certains égards, s'avérer complexe. En effet, comment conquérir des personnes, des entreprises que l'on ne connaît pas vraiment ? À l'instar du début d'une relation amoureuse, la conquête est beaucoup plus chronophage. Une longue phase de découverte est nécessaire.

Néanmoins, pour segmenter la population que l'on souhaite prospecter, on peut, en marketing relationnel, réutiliser les critères de segmentation utilisés pour décrire la population des meilleurs clients.

En bref, on peut considérer que la relation commerciale n'a pas commencé et que la connaissance des prospects est donc plus limitée. Le ciblage est donc plus aléatoire, la concurrence vise les mêmes segments et dispose pratiquement des mêmes sources publiques. Enfin, les parts de marché sont souvent installées.

QUE METTRE EN ŒUVRE POUR MIEUX CIBLER ?

Adopter une approche systémique de la conquête

Pour être pertinente, la segmentation en vue de réaliser des actions de conquête clients doit prendre en compte tout l'environnement : clients, prospects, partenaires, médias, leaders d'opinion, prescripteurs... Cette vision transverse est indispensable pour appréhender la problématique clients.

S'astreindre à une rigueur dans le choix, le test et l'utilisation des sources

Contacter de nouvelles cibles nécessite de nouveaux fichiers. Ces sources doivent correspondre à vos critères de segmentation les plus précis. Sachant que la conquête est coûteuse, que la création *ex nihilo* d'une relation commerciale est longue, il faut tester la qualité des fichiers avant de lancer les campagnes.

Faire preuve d'une grande créativité dans le *name gathering* (collecte de contacts nominatifs)

Il existe mille possibilités pour récupérer les coordonnées de clients potentiels. C'est justement un domaine dans lequel votre créativité doit s'exprimer pleinement. Sachant que vous prospectez, vous ne connaissez pas toujours l'identité de vos futurs clients, surtout en univers BtoC où ils peuvent être des dizaines de milliers, voire des millions. Ainsi, les prétextes que vous imaginez pour identifier et « faire sortir du bois » vos futurs clients sont essentiels.

Exemples d'outils pour collecter des noms

Études, sondages, jeux concours, parrainages, encarts, partenariats, cobranding, PLV, *in-packs*, *couponing*, enews et news magazines, etc.

Créer un véritable tableau de bord de mesure des performances

Intégrer les codes sources (origine des fichiers) à toutes vos campagnes, des adresses témoins ou *sleepers* – sa propre adresse ou quelques adresses de proches collaborateurs – afin de tester le rendu des mailings ou emailings, et mesurer systématiquement toutes les remontées.

LE CHOIX DES CRITÈRES DE SEGMENTATION

Les principaux critères sont quantitatifs et qualitatifs.

Les critères classiques

En univers BtoB, on retrouve de manière récurrente les secteurs d'activité, les fonctions ou les titres des personnes visées puisque ceux-ci donnent une idée précise de leurs besoins, métiers, missions, et aussi de leur pouvoir de décision. Notons également les tailles salariales, le chiffre d'affaires et la catégorie socio-professionnelle (CSP). Chacun de ces critères est un moyen de mieux profiler les clients et de connaître leur pouvoir d'achat, d'approcher leurs besoins, etc.

Exemple

Pour vendre des flottes automobiles, ce sont les entreprises de grandes tailles, avec de forts contingents de commerciaux, qui seront visées.

Les critères comportementaux

L'appartenance à une association professionnelle peut être un enseignement essentiel. Exemple : les acheteurs professionnels membres de la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France). Il en est de même pour l'appartenance à des associations de bénévoles (associations caritatives, le Secours Catholique, etc.).

Le fait d'être abonné à une revue peut aussi s'avérer très segmentant. C'est pourquoi les fichiers d'abonnés à des revues spécialisées sont souvent loués à bon prix. Par exemple, pour vendre des accessoires de chasse, vous pouvez annoncer dans *Le Chasseur Français*.

Autre élément d'importance pour conquérir des cibles via le comportement, les salons grand public ou professionnels sont d'excellentes sources. Pensez aussi aux réseaux sociaux : les inscrits sont souvent regroupés par sous-groupes dont l'appartenance révèle un comportement. Par exemple, les fans de golf, les amateurs de kitesurf, etc.

Les critères de revenus

Les cadres de grandes entreprises ont de fait des revenus conséquents. Plutôt que de chercher à les toucher via des fichiers grand public, des bases de données BtoB peuvent être très utiles. En effet, on peut supposer que les salariés habitent

à moins d'une heure de transport en commun de leur lieu de travail, qu'un cadre dirigeant dans une entreprise de plus de 500 salariés a un salaire brut annuel supérieur ou égal à 80 000 €, etc.

L'approche BtoBtoC se révèle donc particulièrement intéressante, d'autant plus que les fichiers sont plus faciles à trouver auprès des producteurs, plus fiables, mieux renseignés, avec des critères de qualification de type téléphone direct, GSM ou adresse email professionnelle, et l'adresse postale évidemment : de quoi adresser des campagnes *cross media* (courrier papier, courrier électronique, SMS…).

En outre, les grands producteurs de fichiers BtoB offrent des garanties quant à l'origine des sources, au mode de qualification, au taux de retours NPAI (« N'habite pas à l'adresse indiquée »).

Les critères historiques

Un ancien client redevenu prospect est une mine d'informations que vous n'avez pas avec un prospect jusqu'alors inconnu. Aussi est-il essentiel de profiler les clients perdus, de réaliser une segmentation fine de ces cibles et de mettre en œuvre une stratégie de reconquête adaptée. Faire amende honorable avec un client déçu permet de le reconquérir, et c'est moins coûteux que la prospection pure.

Certaines marques ont choisi de se positionner sur le segment le plus profitable et pour lequel les produits sont les plus adaptés.

Exemple : Pharma Nord

Pharma Nord a choisi de se positionner sur ce type de segments. Les raisons d'un succès sont expliquées dans l'interview d'Annette Elholm, directrice générale France de Pharma Nord, « La caution scientifique, positionnement gagnant sur le segment des seniors » sur le site www.conqueteclients.com.

La segmentation par l'image

La segmentation peut se faire par l'image. Ainsi, certains clients achètent des produits qui viennent tout juste d'arriver sur le marché pour montrer leur différence. Il s'agit souvent d'*early adopters* qui souhaitent se distinguer en étant les premiers à adopter une technologie innovante, même au prix fort. Ces achats sont segmentants par nature.

Exemple d'*early adopters*

Certaines entreprises ou collectivités acquièrent des véhicules mus par des énergies alternatives. Pour en savoir plus, lisez l'interview de Karine Forien, spécialiste des énergies alternatives dédiées au transport routier, « Comment les énergies alternatives favorisent-elles la conquête clients ? » sur le site www.conqueteclients.com.

La segmentation naturelle

Pour opérer une segmentation naturelle, rien de tel que d'augmenter les prix. En effet, même si cela se fait au détriment du consommateur, augmenter le prix est un moyen efficace de choisir ses clients et *a fortiori* de ne conserver que ceux qui ont les moyens et bien sûr l'envie d'acheter vos produits.

Attention

Cela ne vaut que pour certaines catégories de produits qui le permettent, comme ceux du luxe, par exemple. La marque doit être fortement implantée et son image doit bien coller à un *pricing* haut de gamme. Cette manœuvre ne fonctionne pas sur les produits de première nécessité.

Pour aller plus loin

Le *price management* a encore bon nombre de vertus qui nous sont décrites dans le témoignage de Pascal Doreau, expert en *price management*, « En quoi le *pricing* peut-il aider à la conquête clients ? » sur le site www.conqueteclients.com.

VOTRE BASE DE DONNÉES DE PROSPECTION

Les grands invariants de la chasse aux fichiers

Ne pas (trop) rêver et créer sa propre base de données

Le fichier idéal est rare sur le marché. Pourquoi ? Vos besoins sont spécifiques, cela nécessite un degré de qualification élevé et des informations exclusives pour conquérir de nouvelles cibles. Si ces données étaient disponibles sur le marché, elles ne seraient plus exclusives et perdraient de leur valeur.

Les producteurs de données créent, enrichissent et mettent à jour des fichiers qu'ils peuvent vendre au plus grand nombre afin d'en amortir les coûts et, bien évidemment, de générer une marge. Or, des fichiers hyper qualifiés tels que vous en cherchez, ne concernent qu'un petit nombre d'acteurs et donc un marché trop

restreint, économiquement non viable pour les producteurs. En outre, les producteurs ont rarement l'expertise nécessaire à la compréhension de vos métiers et donc à la création d'un fichier *ad hoc*. Tant et si bien qu'il faut souvent créer son propre fichier de prospection en réalisant un mix de fichiers internes et externes.

Bien connaître et intégrer les contraintes légales et réglementaires

Pour connaître vos obligations concernant l'exploitation de vos fichiers, il est essentiel de se renseigner auprès de la CNIL. Il y a un enjeu juridique, réglementaire ou légal fort, et en termes d'image, la conquête nécessite le respect de la Loi et une éthique réelle.

En bref, vos obligations inhérentes à vos fichiers et bases de données concernent les points suivants : la collecte, la finalité, la conservation, la sécurité, la confidentialité, l'information et la déclaration.

Nous vous invitons à consulter la CNIL[1] quitte à désigner un interlocuteur permanent avec la CNIL (directeur marketing, informatique ou juridique, voire le mandataire social dans les petites structures).

Un simple fichier de prospection ou une véritable base de données (BDD) ?

Selon la taille des entreprises, le nombre de clients et de prospects, certains dirigeants se posent la question. Or, un fichier permet certes de stocker des données, mais n'offre aucunement la possibilité de réaliser des requêtes élaborées. Les fonctionnalités associées à une véritable BDD sont essentielles pour réaliser une segmentation poussée, faire des analyses comportementales, ou des extractions pour nourrir la prospection, croiser les données avec des bases externes, faire des mises à jour, ajouter ou modifier des critères de qualification, etc. Une base de données relationnelle s'avère indispensable pour réussir votre stratégie de conquête clients.

Les grands principes à respecter pour construire ou enrichir votre BDD de prospection

Croiser clients et prospects. Certaines entreprises séparent les fichiers clients des fichiers prospects, au point d'avoir deux systèmes de gestion de base de données (SGBD) différents. Nous vous le déconseillons. Même si on en sait plus sur un client qu'un prospect, la relation clients s'inscrit dans un écosystème, à

1. www.cnil.fr

savoir un système économique et logique. Autrement dit, un client peut devenir un prospect et *a contrario*, un prospect peut changer de statut pour être client. Clients et prospects doivent donc être fédérés dans la même base de données, même s'ils méritent des traitements différenciés. Plus généralement, cela implique que conquête et fidélisation soient pensées, mises en œuvre et évaluées en parallèle, en s'éclairant réciproquement.

Éviter l'usine à gaz. Plus c'est compliqué, moins cela sert, et plus cela freine les utilisateurs. Les fonctionnalités de la BDD doivent être adaptées, claires, pas trop nombreuses, et surtout, en cohérence avec son exploitation.

Faire simple et opérationnel. L'ergonomie est aussi essentielle pour ne pas décourager les utilisateurs. Il convient donc que la BDD soit agréable à utiliser.

Choisir des identifiants pertinents. Pour le BtoB, il faut pouvoir identifier les contacts avec des critères multiples, dont le binôme « contact + société ». Ceci permet de ne pas confondre les faux doublons, c'est-à-dire deux personnes d'une même entreprise (ou plus rarement deux homonymes de deux entreprises différentes). En BtoC grand public où les homonymes sont plus courants, il est préférable d'avoir plusieurs éléments d'identification tels que « nom + prénom + date de naissance ».

Être précis. Les critères de qualification doivent être précis et adaptés aux actions de prospection.

Être mesurable. Le marketing direct est opérationnel. L'efficacité de toutes les campagnes doit être mesurée : nombre de personnes touchées, taux de lecture, taux de réponse, demandes de documentation inhérentes, devis générés, trafic créé en magasin ou sur Internet, coupons retournés, appels aux centres de contacts, etc.

Faire interactif. Les campagnes de marketing relationnel sont interactives car les messages sont destinés à engendrer une réponse ou une non-réponse. Dans les deux cas, il convient de mesurer l'impact et de tracer les retours, de suivre l'évolution du dialogue entre l'entreprise et les clients.

Adopter le multicanal. Ce sont les clients et les prospects qui choisissent les canaux pour que l'on communique avec eux, non pas l'entreprise. Il convient donc d'intégrer une dimension multicanaux à votre uDD. Les plus usités sont le mailing, l'emailing, le faxing en BtoB, le télémarketing, le SMS et le MMS.

Intégrer la dimension temporelle : historique, temps réel et prévisionnel. La relation avec une entreprise ou un consommateur n'est jamais figée. Chacun peut changer de statut, de besoins, de moyens, de lieu de résidence, de travail, etc. Il

est nécessaire de suivre les contacts dans le temps, quitte à dater systématiquement les principales étapes de la relation avec le client. Pour ce faire, la BDD doit intégrer la notion de date, mais aussi d'horloge, pour programmer des dates de relance clients. La BDD clients et prospects inclut les données historiques et actuelles, et ouvre sur des actions prévisionnelles.

Faire évolutif. La conquête est fondée sur les relations humaines. Les motivations d'achat, les facteurs d'attrition (infidélité ou *churn*), les besoins, les attentes et les critères de satisfaction sont donc en perpétuelle évolution. Il faut pouvoir faire évoluer ces critères : en ajouter, en supprimer et les modifier, tout au long de la vie du client.

Être interfaçable. Que ce soit pour enrichir la BDD avec des fichiers achetés, compilés, ou issus d'une opération de partenariat, les fichiers internes et externes doivent pouvoir communiquer entre eux, même s'ils ne sont pas conçus de la même manière. Aussi faut-il veiller à ce que les fonctions d'import/export de fichiers, de fusion, de déduplication, d'enrichissement mutuel, soient bien prévues et opérationnelles.

Être rentable. Demandez-vous toujours : « Combien ça coûte ? Combien ça rapporte ? » Le marketing relationnel a l'énorme avantage d'être précis, interactif et modulable. On peut en mesurer les coûts, mais aussi la rentabilité.

Enrichir votre base de données de prospection

Tous les décideurs se posent la question des bases de prospection. Notre fichier est-il bon, opérationnel, à jour, suffisant, adapté, dépassé, obsolète ? Comment trouver de nouveaux fichiers ? Comment savoir s'ils sont propres, à jour, bien renseignés, élaborés dans le respect de la Loi ?

Les fichiers de prospection externes sont rarement satisfaisants en l'état. Il convient donc de développer et d'enrichir la base de prospection en mariant intelligemment vos fichiers internes – qui sont le fruit de votre labeur – avec des fichiers externes qui offrent des critères de renseignement bien précis.

Les sources du commerce : principaux avantages et inconvénients

Généralement, elles constituent tout de même une bonne base pour créer ou enrichir votre BDD. Sur tous les critères basiques concernant une cible donnée, les grands producteurs de données ont l'expertise et les moyens de qualifier les fichiers dont vous pouvez avoir besoin en complément des vôtres. Par exemple, dans le cas d'un fichier de contacts professionnels, ces bases disposent des tailles

salariales, de l'adresse, des filiales, de données financières, voire de critères de solvabilité, sans compter la nominativité des contacts.

En outre, les grands producteurs garantissent que les adresses email sont opt-in, vous remboursent ou font des avoirs au-delà d'un certain taux de NPAI, peuvent proposer des mises à jour ponctuelles ou en continu via des extranets clients. Dans certains cas, vous avez la possibilité de faire des ciblages vous-même via un logiciel de comptage en ligne. Ceci permet d'évaluer simplement le potentiel d'un fichier sur une cible précise, de prévoir vos prochaines campagnes, de commander le cas échéant la bonne quantité de brochures, voire programmer une campagne d'emailing ou de prospection téléphonique en passant commande.

Ceci étant, les producteurs louent ou vendent leurs données au plus grand nombre. Ils gagnent leur vie en revendant les mêmes contacts le plus souvent possible, afin d'amortir leurs investissements. Par conséquent, rares sont les fichiers du commerce qui offrent des détails fins dont vous avez besoin.

Pour ce qui concerne les brokers d'adresses (des courtiers qui sont des intermédiaires entre les propriétaires des fichiers et les utilisateurs potentiels), leurs avantages sont différents et complémentaires. En effet, ils poussent des offres de fichiers qu'ils n'ont pas produits moyennant une commission. Tout comme le producteur lorsqu'il vend en direct, le broker va préparer une sorte de plan fichiers pour répondre au plus près à vos besoins. Néanmoins, le broker peut avoir une offre beaucoup plus large que les producteurs, car il peut être revendeur de plusieurs fournisseurs concurrents sur une même cible.

Quand et pourquoi acheter ou louer ?

Quand vos fichiers ne couvrent que partiellement votre cible, qu'ils sont peu ou pas assez mis à jour, que ce n'est pas votre métier de requalifier des données, que vous n'avez pas de ressources humaines ou techniques pour les requalifier, les enrichir, les mettre à jour, gérer les NPAI...

Où trouver des producteurs de données ?

- www.sncd.org : les principaux acteurs producteurs de données sont adhérents du SNCD (Syndicat national de la communication directe).
- www.gfm.fr : pour avoir une vision plus large de l'offre fichiers BtoB et BtoC, vous pouvez consulter le GFM (Guide des fichiers marketing) qui fait référence en la matière, même s'il est impossible d'offrir une vision exhaustive de l'offre tant les fichiers sont nombreux sur le marché.

Les sources à haute valeur ajoutée pour optimiser votre fichier de prospection

De nombreuses sources peuvent être utilisées en complément de vos fichiers internes et de bases commercialisées sur le marché.

À titre d'exemples :

– les annuaires professionnels issus d'associations ou de syndicats interprofessionnels ;
– les annuaires d'associations pour les particuliers ;
– les guides des salons BtoB ou BtoC qui répertorient fréquemment les coordonnées détaillées des exposants avec les noms, fonctions et coordonnées des décideurs à contacter ;
– les dossiers réalisés par la presse sur une thématique précise avec une partie carnet d'adresses ;
– les réseaux sociaux dont les thématiques regroupent des membres autour d'activités précises, d'affinités très segmentantes, de critères définissant un comportement d'achat spécifique ou d'indications concernant la formation initiale, le lieu de résidence, ce qui est aussi un marqueur social ;
– les associations d'anciens élèves qui éditent des annuaires papier ou en ligne offerts pour les cotisants et parfois vendus aux non-membres ;
– Internet qui est une source inépuisable de fichiers, lesquels peuvent être construits après la création de requêtes. Cependant, veillez à respecter la Loi à en matière de collectes de données ;
– les annuaires professionnels à acheter ou louer auprès du producteur. Ils peuvent servir de base de qualification pour compiler des informations et constituer un fichier source de base ;
– les Chambres de commerce et d'industrie, qui sont de bonnes sources au niveau local et commercialisent leurs fichiers : Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (www.acfci.cci.fr).

Il existe donc de nombreuses sources pour créer et compiler vos fichiers *ex nihilo*. Afin de ne pas être perdu devant ces différentes possibilités, nous vous conseillons de suivre la Source des Sources®, une méthodologie simple et efficace.

La Source des Sources® : méthodologie détaillée

Objectif : accroître la rentabilité de vos actions de prospection, grâce à une maîtrise des sources et une autosuffisance de votre BDD marketing.

Il importe de suivre la chronologie suivante :

- Faire le point sur les cibles prioritaires : catégories socioprofessionnelles, secteurs d'activité, fonctions, tailles salariales, situation géographique, critères comportementaux.
- Identifier les sources déjà en votre possession et les sources manquantes : annuaires, associations professionnelles, listes de participants à des événements, fichiers de partenaires, etc.
- Acquérir les sources prioritaires (annuaires, guides, etc.).
- Tester la qualité des sources grâce au phoning sur des échantillons aléatoires.
- Saisir les sources dont la qualité est vérifiée.
- Si nécessaire, requalifier les fichiers les plus rentables.
- Intégrer ces nouveaux fichiers à la base de prospection.

Pour que la construction de votre base de données de prospection soit pertinente, cohérente et rentable, nous vous invitons à la construire sur des fondations, à savoir la Base de Sourcing®.

Les fondations de la Source des Sources® : la Base de Sourcing®. Vos fichiers sont souvent hétérogènes et présentent des critères différents, plus ou moins normalisés, avec des mises à jour variables. La pertinence est donc très relative et il convient d'harmoniser toutes ces données.

D'autre part, aucun des fichiers du marché n'offre une couverture exhaustive sur plus de 90 % de vos cibles.

Pour que votre prospection soit optimale, systémique, ciblée et efficace, il faut donc acquérir une Base de Sourcing®. Elle constituera les fondations de votre base de données de prospection.

La Base de Sourcing® est achetée auprès d'un grand producteur de données. Sachant qu'elle structure votre base de prospection mais ne répond que très partiellement à vos besoins, il s'agit de l'enrichir au fil de vos campagnes de prospection avec les nouvelles informations ainsi récupérées.

La Base de Sourcing® reprend tous les critères utiles à vos campagnes que vos cibles soient grand public ou professionnelles. Par exemple : CSP, lieux de résidence, âge, NAF, fonctions, secteurs d'activité, taille salariale, etc.

Suivez une démarche structurante : ceci implique une mise à niveau, une homogénéisation et une normalisation de tous les critères des fichiers que vous aurez fusionnés au préalable autour de la Base de Sourcing®, qui constitue le véritable socle.

Ensuite, les contacts existant initialement dans vos fichiers bénéficieront de l'apport de données fraîches et complémentaires. Par exemple, pour une cible professionnelle, vous pourrez compléter vos données par le CA, le SIRET, le code d'activité NAF, ou encore la taille salariale.

Rappel

Un bon moyen mnémotechnique pour se souvenir de la construction d'une BDD de prospection en ayant recours à une Base de Sourcing® consiste à imaginer que vous préparez une pizza. Voici les ingrédients en partant du dessus de la pizza, le dernier étant la fameuse Base de Sourcing® :

- les demandes de documentation ;
- les demandes de devis ;
- les listes d'associations, d'annuaires, de conférences ;
- les prospects du *couponing on* ou *off line* ;
- les contacts parrainés par vos clients ;
- les contacts issus d'opérations cobrandées ;
- les prospects issus de la création de contenus (mailing list, enews, etc.) ;
- les contacts générés par mailing, emailing et phoning ;
- votre fichier prospects ;
- votre fichier clients ;
- **la pâte à pizza = le socle = la Base de Sourcing®.**

Les nouveaux contacts apportés par la Base de Sourcing® achetée à l'extérieur confèrent un potentiel commercial additionnel, des contacts qui n'étaient pas dans vos bases et doivent à leur tour être enrichis par toutes les actions menées. Vous bénéficierez par exemple de nouveaux noms de contacts, de nouvelles fonctions, de précisions sur les lignes directes ou GSM de vos cibles, etc.

Votre programme d'action en quelques étapes simples

- Créez votre Source des Sources®.
- Faites l'acquisition d'une Base de Sourcing®.
- Ciblez les hauts potentiels.
- Choisissez les canaux adaptés à votre cible (mailing, faxing, emailing, etc.).
- Communiquez en continu.
- Mesurez les retours.
- Pilotez en temps réel.
- Variez les cibles et les sources.
- Évaluez le taux de couverture des cibles segment par segment (voir encadré suivant).
- Créez la relation sur les moyen et long termes.
- Conciliez la rentabilité de vos campagnes et le mode gagnant/gagnant.

La Base de Sourcing® et la constitution de votre propre base de prospection mettent en lumière les vertus de l'exploration systémique en matière de fichiers. Vous pouvez ainsi attirer 10 à 20 % de nouveaux contacts pour booster votre prospection.

Comment calculer le taux de couverture d'une cible ?

C'est simple.

Tout d'abord, il faut connaître le potentiel global de votre cible, notamment grâce à un comptage obtenu auprès d'un grand producteur d'adresses.

Par exemple, ce potentiel sera constitué de toutes les entreprises de Paris et de la région parisienne de plus de 1 000 salariés dans l'industrie, soit x établissements.

Rapprochez ensuite le résultat obtenu avec le nombre de cibles que vous avez déjà dans vos fichiers, soit y établissements.

Le pourcentage de couverture de votre cible sera égal à y/x multiplié par 100.

Ce taux de couverture vous indique si vous avez une marge de progression importante sur cette cible, et donc, si vous devez acquérir des fichiers complémentaires avec votre Base de Sourcing® afin de couvrir la cible de manière optimale.

Étape 3 ■

Développer la connaissance clients

La fidélisation repose sur une base de connaissance clients établie et à développer en continu. C'est la capitalisation de toutes les données, de tout le savoir dont une entreprise dispose à propos de sa clientèle. L'acquisition de cette somme d'informations se fait progressivement, par étapes. Cela suppose une pérennité de la relation clients, un cumul de données qu'il serait difficile de collecter en une seule fois.

Pourquoi ? Parce que plus la confiance progresse dans la relation commerciale, plus les clients sont enclins à confier des informations qui étaient taboues de prime abord.

De nombreuses occasions de contact avec les clients permettent cette capitalisation avant même l'acte d'achat. Pensez notamment aux demandes de documentation par courrier, email ou via un centre d'appels, puis à la relance téléphonique par un commercial ou un téléconseiller. Suite à cela, un devis peut être établi, révisé, puis signé avant la livraison du produit et d'éventuelles réclamations. Plus tard, le client pourra contacter le service après-vente pour un problème de garantie qu'il souhaite faire prolonger, ou encore pour commander des pièces détachées, ou mieux, commander le dernier produit de la marque. L'entreprise disposera donc d'informations précieuses héritées de l'historique des échanges. À partir de là, la connaissance clients est née et sera toujours plus dense et utile pour aider la force de vente à pérenniser la relation, à vendre mieux et plus.

A contrario, lors de la conquête clients, l'entreprise ne dispose pas de toutes ces données car la relation clients n'a pas commencé. Hormis les anciens clients perdus, le degré de connaissance des prospects est souvent réduit. Ceci complique la tâche des équipes de prospection, et justifie que la conquête soit par essence infiniment plus coûteuse que la fidélisation.

OPTIMISER SES OPÉRATIONS DE CONQUÊTE

Tout dépend de la nature et du nombre de contacts ciblés.

En univers grand public, pour faciliter le lancement d'un produit, les marques ont massivement recours aux grands médias via l'achat d'espaces publicitaires, notamment à la télévision. Ceci est l'apanage des *media planners*. On peut regretter que la mesure de la rentabilité effective de ces dépenses soit peu précise. De plus, le ticket d'entrée reste élevé ; pour obtenir une réelle visibilité en télévision, des budgets de plusieurs millions d'euros sont généralement nécessaires.

Le marketing relationnel, les BDD, la promotion des ventes, l'animation des réseaux, la stimulation des forces de vente, et bien d'autres techniques encore, ont peu à peu grignoté ce qui fut la part du lion dans les années 1980 avec feu le règne du « tout pub ». Pourquoi ? En matière de conquête, la rentabilité de l'euro investi est essentielle. Dès lors, les techniques nées du marketing direct ont pris le pas et leur philosophie du « Combien cela coûte ? Combien cela rapporte ? » inspire avec bonheur les annonceurs les plus exigeants.

Les dépenses dites « hors média », selon une terminologie éculée, sont devenues prépondérantes ces vingt dernières années. Les outils du marketing direct offrent des caractéristiques essentielles dès lors que vous souhaitez mesurer et optimiser votre ROI :

– la précision : on ne vise que des cibles utiles et nécessaires, ni plus, ni moins ;
– l'évaluation : on peut mesurer les réponses lors de chaque campagne (nombre d'envois, de personnes contactées, de demandes de documentation, de devis, CA généré, CA en attente, coût pour mille, etc.) ;
– l'interactivité : les outils du marketing direct offrent une possibilité de réponse et de dialogue avec le client ou le prospect.

Les règles de base

Quelques règles doivent être respectées pour optimiser la connaissance des prospects et booster les opérations de conquête clients.

WHY *(Pourquoi) ?*

Quelle est la raison d'être de l'entreprise, des produits proposés à nos clients ? En quoi sont-ils utiles, valorisants, différents, satisfaisants ? Quelles peuvent être les motivations qui président à leur achat ? Qu'ont-ils de désirable, d'essentiel, d'incontournable, d'original, d'attrayant ?

Ces questions doivent vous aider à structurer votre stratégie de conquête. Elles posent le problème de l'essence même de votre entreprise ou de vos marques. En effet, la légitimité d'une organisation dépend des réponses qu'elle apporte aux marchés et donc des besoins des clients qu'elle satisfait.

WHO *(Qui) ?*

Qui sont les prospects concernés par notre offre ? Qui profitera le mieux de nos produits ou services ? Quel est le profil de nos clients potentiels qui correspond le mieux à notre offre ? Quels sont les critères qui définissent les segments de prospects visés ? Auprès de quels segments peut-on engendrer une satisfaction maximale ?

Nulle entreprise ne peut se permettre d'ignorer ses clients au risque de voir son avenir menacé. Le préalable à toute opération de conquête est de s'interroger sur l'identité, la qualité, le profil, les us et coutumes, le comportement, les attentes et les besoins des prospects ou clients potentiels, en plus de récolter simplement leurs coordonnées.

Cette indispensable adéquation entre vos produits ou services et les cibles visées induit l'évidente nécessité de connaître vos clients et prospects, et donc de développer la connaissance clients.

WHAT *(Quoi) ?*

Comment définir le couple produit/marché ? Pour les segments visés, quels produits ou services mettre en œuvre ? Quels services clients construire autour de l'offre ? Quelles garanties offrir ?

Tous vos produits ou services ne correspondent pas forcément à tous vos clients ou prospects.

Une segmentation plus fine s'opère entre les différentes cibles. Attention, il ne s'agit pas d'une segmentation découlant des produits, mais bien des attentes des clients, lesquelles attentes correspondent ou non à tout ou partie de votre offre. En ce sens, les segmentations produits autrefois utilisées sont à proscrire au profit de segmentations clients effectuées en fonction de leurs besoins ou attentes exprimés.

WHEN *(Quand) ?*

Quel est le meilleur moment pour « pousser » notre offre vers les segments visés ? Quelles sont les périodes propices ou au contraire malvenues pour solliciter ces segments de clientèle ? Quand sont-ils le plus ou le moins disponibles ?

Quel est le cycle de vie des produits ? Sont-ils en phase de développement, de maturité ou en fin de cycle ?

En matière de conquête clients, le timing est essentiel. Vos produits doivent être en phase avec les besoins de vos prospects, sans être en retard par rapport aux offres concurrentes. Or, chaque segment de clientèle a ses propres caractéristiques et les personnes qui forment ces groupes *a priori* homogènes ont leur propre rapport au temps. Le « biorythme commercial » des prospects doit être pris en compte. Ainsi, la période de l'année, du mois, de la semaine, du jour, choisie pour communiquer auprès de vos prospects est essentielle.

WHERE *(Où)* ?

Par quel média ou canal peut-on toucher les segments visés ?

Les médias sont multiples, et leurs coûts, avantages et rendements respectifs sont très disparates et variés. Les canaux traditionnels sont aujourd'hui complétés à merveille par les canaux électroniques. Vous avez tout loisir d'adopter des médias complémentaires *on* et *off line*, tels que les mailings papier et l'emailing, le faxing et le télémarketing, ou encore des campagnes de SMS.

Quels sont les points de vente physiques ou virtuels fréquentés par la cible, les sites Internet, les salons visités, les associations ou interprofessions, les journaux lus, les annuaires répertoriant les membres de la cible ?

Grâce à la connaissance de vos clients, de leur profil et de leurs comportements, vous saurez où trouver vos prospects.

EXTRAPOLER EN PARTANT DE LA CONNAISSANCE DES CLIENTS EXISTANTS

Toute population ciblée, en univers grand public ou professionnel, répond à un certain nombre de critères de segmentation précis. En fonction de vos priorités en matière de prospection, il est indispensable d'exploiter la connaissance effective que vous avez de vos clients présents. Vous pourrez en déduire très naturellement des parallèles avec vos prospects issus des mêmes segments.

En effet, on peut légitimement supposer que des clients et prospects d'un même segment vont avoir des comportements, des attentes, des besoins identiques ou similaires.

À critères de segmentation proches ou égaux, vous pourrez donc communiquer de manière équivalente auprès de vos prospects et clients, lesquels devraient

avoir une perception proche de vos campagnes de promotion ou communication et un comportement d'achat sensiblement égal.

Comment se caractérise la connaissance des clients existants ? Par des critères de segmentation souvent classiques. En voici une liste non exhaustive, mais néanmoins représentative.

Les critères de segmentation classiques

La solvabilité

En BtoB, les clients doivent être solvables et s'ils le sont, les prospects présentant les mêmes profils ou caractéristiques, sont censés l'être également, du moins en probabilité. Ce critère évite bien des déconvenues, notamment lorsque vous avez des cibles constituées de PME et de PMI qui représentent des milliers d'adresses. Les campagnes de promotion à grande échelle coûtent cher.

Or, si votre prospection vous conduit à amorcer une relation commerciale, avec différentes phases (demande d'information, réponse, devis, négociation, etc.), vous risquez d'investir du temps auprès de cibles en cessation de paiement sans le savoir, et donc d'accroître le risque clients. Pensez systématiquement à acquérir des données dûment qualifiées en matière de santé financière des entreprises visées.

Le pouvoir d'achat

Il s'agit de la quantité de biens et services que l'on peut acheter avec une unité de salaire. Il fluctue en fonction de l'évolution des prix et des salaires. Si les prix augmentent alors que les salaires stagnent, le pouvoir d'achat diminue. La base de revenu utilisée par l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques)[1] est le revenu disponible brut. Le profil de consommation utilisé est celui de l'indice des prix à la consommation.

Le taux de nourriture

Dans la distribution, le taux de nourriture correspond à la part d'une marque dans les achats totaux d'une certaine catégorie de produits, réalisés par un consommateur déterminé au cours d'une période de référence. Synonymes : part de client ou *share of wallet*.

1. www.insee.fr

Exemple

Le taux de nourriture d'un camembert de marque de distributeur est de 20 % pour un segment de clients donné si ces clients font en moyenne un cinquième de leurs achats de camembert avec des produits de la marque distributeur et le reste avec des marques concurrentes[1].

Le potentiel de réachat

Le potentiel de réachat présuppose que le besoin du client potentiel existe toujours et qu'il dispose d'un budget *ad hoc* pour acheter de nouveau ce produit. Faute de besoin ou de moyens financiers, le potentiel de réachat est nul. Dans ce cas, il est inutile et coûteux d'investir sur la reconquête du client, qui se ferait en pure perte.

Exemple

Envoyer des mailings pour vanter les mérites de couches-culottes à des foyers dont les enfants ont dépassé l'âge d'en porter est une erreur. Ceci arrive lorsque les BDD ne sont pas renseignées quant à l'âge des enfants du foyer.

L'existence d'un besoin

La première question à se poser est de savoir si votre cible a réellement besoin de vos produits. Les campagnes publicitaires « arrosent » fréquemment des cibles qui ne sont pas concernées, d'où une forte déperdition et une efficacité parfois discutable. Pour certains mailings avec des fichiers loués, si l'on ne connaît pas bien le mode de compilation du fichier, que son degré de qualification laisse à désirer, que les mises à jour sont aléatoires, vous aurez fatalement du « déchet » dans le ciblage.

La CSP ou catégorie socioprofessionnelle

C'est un critère souvent utilisé pour les cibles grand public. Historiquement, ce critère a permis notamment aux établissements bancaires de « scorer » leurs clients. Le *scoring* consiste à attribuer une note, un score, à un client en fonction de critères précis. Ainsi, un cadre supérieur gagne théoriquement plus qu'un ouvrier, etc.

1. Source : www.mercator-publicitor.fr.

Le géomarketing

Il enrichit la segmentation opérationnelle et optimise la rentabilité des opérations de conquête. Les progiciels de géomarketing se sont démocratisés et permettent pour des budgets restreints de mieux cibler vos clients potentiels, de prospecter en fonction du taux de couverture géographique de vos cibles, de récompenser vos vendeurs sur des affaires ultra-ciblées et donc de mieux gérer vos parts de marché sur des zones porteuses.

Les producteurs de données professionnels disposent de nombreux critères utiles à la qualification des cibles. Lorsqu'un fichier est bien qualifié, on dispose de données comme les codes NAF lesquels représentent le secteur d'activité de l'entreprise. Ces critères sont d'une aide précieuse pour le *profiling* des clients existants, mais également dans la recherche de nouveaux fichiers de prospection ayant les mêmes critères que vos meilleurs clients.

Les segmentations par tailles

La taille salariale est un critère important de qualification de vos clients en univers BtoB. Elle dénote l'importance de l'entreprise visée et induit souvent le chiffre d'affaires généré. Pour les entreprises de services, le CA avoisine souvent les 150 000 euros annuels par salarié.

Tranches salariales classiquement adoptées par les grands producteurs de données

- 1 à 9 salariés,
- 10 à 19,
- 20 à 49,
- 50 à 99,
- 100 à 249,
- 250 à 499,
- 500 à 999,
- 1 000 à 4 999,
- plus de 5 000 salariés.

Lorsque vous prospectez les collectivités locales, et en particulier les communes qui sont plus de 36 600 en France, leurs moyens et donc leur potentiel d'achat est extrêmement variable. Le budget communal dépend notamment du nombre d'habitants par le truchement de la fiscalité locale. On utilise une segmentation via les principales tranches en nombre d'habitants.

Ordre de grandeur des communes

- Toutes petites communes = moins de 2 000 habitants ;
- petites communes = de 2 000 habitants à 20 000 habitants ;
- villes moyennes = de 20 000 habitants à 100 000 habitants ;
- très grandes villes = plus de 100 000 habitants.

Pour ce qui est des hôpitaux, publics ou privés, leur importance s'évalue en fonction du nombre de lits et se calcule par tranches. Par exemple, plus de 100, 200, 500 ou 1 000 lits.

L'analyse de l'historique, un facteur essentiel pour optimiser votre prospection

Pensez à conserver le détail des plans fichiers mis en œuvre avec les résultats inhérents. Vous devez apprendre du passé et exploiter les données issues des campagnes précédentes réalisées auprès des mêmes segments de clientèle. Vous distinguerez notamment pour une cible donnée les fichiers qui ont été les plus efficaces.

Pour un fichier de marketing relationnel, les outils de mesure de la performance les plus appropriés sont les suivants :
– le RPM (Retour pour mille) ;
– le ROI (*Return On Investment* ou retour sur investissement).

Ces deux notions sont définies en détail dans l'étape 7 de la première partie, p. 138.

Le téléphone

En émission comme en réception d'appels, le téléphone présente l'avantage d'être un média en temps réel. Il implique la présence de téléacteurs et leur disponibilité immédiate. Une cellule de télémarketing, par sa composante technologique, conjugue bases de données, système d'informations et production des appels. Or, ce qui coûte le plus dépend de la main-d'œuvre : il faut recruter, former, accompagner et contrôler les équipes.

Le coût unitaire du contact appelé en univers BtoB est très variable selon les marchés, mais il atteint souvent 10 € HT par contact, parfois même 15 à 20 € HT.

Le mailing

Globalement, le mailing revient moins cher que le télémarketing. Son coût est composite. Il englobe notamment : la rédaction du message, la création du support (le coût varie en fonction des couleurs choisies, de la qualité du papier, de son grammage, etc.), la location, l'achat ou la qualification du fichier, la personnalisation du courrier, les enveloppes, parfois fabriquées spécialement (formats originaux), les honoraires du routeur, l'affranchissement (variable selon le poids du message, le nombre de plis, l'urgence, etc.) et la gestion des retours (NPAI). Un mailing moyen coûte environ 1 € HT l'unité, soit 1 000 € HT pour 1 000 messages.

Parmi les informations historiques utiles pour optimiser les opérations de conquête clients à venir, il faut analyser également les éventuels échanges de fichiers que vous avez réalisés avec d'autres entreprises. Si vos partenaires disposent des données vous permettant d'analyser les remontées de l'opération, avec notamment les codes spécifiques de l'étiquette-adresse, n'hésitez pas à les leur demander.

Une opération de cobranding

Impliquant la mise en commun de fichiers de prospection, elle peut apporter à chaque partenaire des contacts nouveaux.

L'analyse des remontées

Cela permet d'étendre progressivement les opérations de conquête aux segments inférieurs mais toujours à réel potentiel commercial.

La pyramide de la connaissance clients

À l'instar d'une relation de couple, plus la connaissance des besoins et attentes de l'autre est fine, plus vous pouvez y répondre de manière satisfaisante, plus il y a de chances que cette relation soit fructueuse et épanouie. Il faut donc développer en permanence votre connaissance de l'autre.

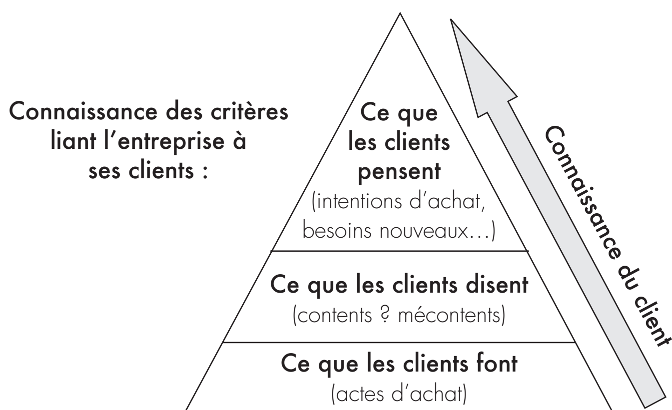
Le premier niveau de connaissance des clients, consiste à connaître et étudier **ce qu'ils font**, notamment leurs actes d'achats. Ceci doit être fait au niveau global, par segment de clientèle, mais aussi et surtout, client par client. Cela est bien sûr toujours plus profitable, tant pour le client qui s'en trouve mieux servi, que pour l'entreprise qui vend plus.

Or, ce n'est pas toujours possible si vous avez des millions de clients. Mais certains clients adhèrent à des programmes de fidélité, à des clubs de clientèle, participent à des opérations spéciales, à des animations des ventes, à des journées portes ouvertes, à des sondages. C'est donc en premier lieu avec ceux-ci que vous pourrez développer la connaissance clients.

La plupart des entreprises exploitent les actes d'achat, au moins au niveau de la connaissance globale des clients, à défaut de le faire client par client.

Le second niveau consiste à exploiter tout **ce que dit le client**, quels que soient les canaux : email, courrier postal, face-à-face avec les vendeurs, centre de contacts téléphoniques, points de vente, etc. Le témoignage sur « La Voix du Client » de Leroy Merlin prouve à quel point ceci peut s'avérer vertueux, efficace, et surtout rentable (voir ci-après).

Enfin, à l'instar des enseignements que l'on peut tirer du témoignage d'Olivier Aron, fondateur de Rosae (voir p. 92), le plus fin degré de connaissance clients consiste à dépasser l'analyse des actes et l'écoute clients pour demander directement aux clients **ce qu'ils pensent**.



La bataille de la connaissance clients

Le text mining *au service de l'écoute, de la connaissance et de la conquête clients[1] : interview de Maria Flament, directrice de « La Voix du Client » chez Leroy Merlin*

PITCH

Depuis plus de quinze ans, l'écoute clients est une priorité pour Leroy Merlin. Son service « La Voix du Client » s'inscrit dans une logique de progression permanente et a optimisé récemment ses performances grâce au *text mining* (analyse de texte automatique). À ce titre, depuis 2007, Leroy Merlin travaille avec Erdil (Entreprise de recherche et développement en industries de la langue)[2]. L'objectif est désormais atteint grâce au traitement systématique : la totalité des messages multicanaux émis par les clients est traitée et tous les retours des clients sont pris en compte.

L'analyse des messages clients est opérationnelle et source de bénéfices pour l'entreprise et les clients. C'est ce que nous explique en détail Maria Flament, directrice de « La Voix du Client » chez Leroy Merlin.

1. www.leroymerlin.fr
2. www.erdil.fr

Interview

Quelle est la vocation de Leroy Merlin ?

Nous sommes une enseigne de la grande distribution spécialisée dans le bricolage. Notre mission est d'aider chaque habitant à rêver sa maison et à la réaliser.

Quelles sont les valeurs de Leroy Merlin ?

Elles sont très nombreuses et reprises dans le projet d'entreprise : proximité, écoute, confiance, respect, humilité, lucidité, simplicité, autonomie, ouverture, générosité, exemplarité, transparence, engagement, pragmatisme. Ces valeurs ont été écrites depuis plus de dix ans suite à un travail de tous les collaborateurs sur les valeurs qu'ils souhaitaient mettre en œuvre en interne, mais aussi avec nos clients.

Depuis quand l'écoute clients est-elle au centre de vos préoccupations ?

Depuis 1998, Leroy Merlin s'attache à écouter ses clients. La création de « La Voix du Client » fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'un service dont tous les collaborateurs ont pour ambition de résoudre les problèmes de nos clients. Notre action est vaste et dépasse largement le traitement des réclamations ou demandes clients. Nous sommes spécialisés dans l'écoute active du client et visons une satisfaction maximale de ses besoins et attentes.

Quels sont les principaux enjeux de l'écoute clients ?

Être sûr de ne pas se tromper et faire preuve de respect vis-à-vis du client qui ne s'exprime jamais pour rien. Un client qui s'exprime est un client fidèle. Nous avons cinq piliers qui fondent nos relations avec les clients :

- *respecter les clients : il s'agit de comprendre le contexte de chaque client, de s'adapter, de respecter sa courbe d'apprentissage. Nous déclenchons des alertes pour chaque problème susceptible de survenir, notamment un décalage dans les dates de livraison. Il s'agit aussi d'expliquer clairement et honnêtement d'éventuels dysfonctionnements.*
- *tenir nos engagements : dire ce que l'on va faire et faire ce que l'on a dit.*
- *rassurer : par nos compétences, le temps passé avec chaque client, l'écoute et une prise en charge complète des besoins de nos clients.*
- *surprendre : récompenser la fidélité et reconnaître les passions de nos clients. Ceci se traduit par des invitations à des salons (Batimat, Maison & Objet, etc.), à des avant-premières (inaugurations de nouveaux magasins, précollections), par des conseils personnalisés, un accompagnement de projets, etc.*
- *susciter l'émotion : les relations doivent être personnalisées. L'écoute, l'empathie et la disponibilité sont nos valeurs clés.*

En fait, le client fait partie intégrante de notre organigramme. Nous avons développé un véritable management participatif interne avec nos équipes et un management participatif externe avec nos clients. Nous travaillons avec nos clients et nous les interrogeons pour avancer sur tous nos axes d'amélioration.

Est-ce le client qui définit implicitement votre stratégie de conquête ?

Bien sûr, car nous étudions les remontées clients chaque semaine, que ce soit au sujet de nos produits, de notre concept, de nos collaborateurs, etc.

Suite à ces remontées, des actions correctives sont mises en place et nous les communiquons non seulement aux clients qui se sont exprimés sur le sujet, mais aussi en collectif par affichage en magasin.

Chaque décision d'orientation générale est prise après avoir exploité les remontées des clients. De la sorte, nous sommes sûrs d'être dans le vrai.

Pouvez-vous décrire le dispositif de « La Voix du Client » tant au niveau central que dans vos magasins ?

Chaque magasin a une équipe « La Voix du Client » composée de trois ou quatre personnes. Cette équipe intègre les remarques clients au jour le jour. Elle prend en charge de façon personnalisée la remarque du client par téléphone dans les vingt-quatre heures. Elle transmet chaque remarque aux personnes concernées (force de vente) pour apporter une réponse au client par téléphone dans les quarante-huit heures. Cinq jours après la réponse, l'équipe rappelle le client pour savoir si la solution qui lui a été apportée lui a donné entière satisfaction (nous relevons ainsi la satisfaction finale du client et c'est là qu'intervient la notion de « client rattrapé »).

Les équipes dans les magasins sont-elles formées à l'écoute clients ?

Chaque personne est formée à l'écoute clients, à l'intégration et en continu tout au long de sa vie dans l'entreprise. Les formations sont élaborées en interne et sont constamment en évolution. Tout est basé sur l'humain. Par exemple, nous nous concentrons sur l'efficacité relationnelle. Nous abordons notamment des thèmes comme « Se préserver tout en faisant bien son travail et en produisant de la valeur pour les clients et l'entreprise ». Il s'agit que nous soyons tous d'un commerce agréable, au sens véritable.

Quels outils avez-vous créés et mis en œuvre ?

Nous avons créé une application « sur mesure » construite à partir du métier ; elle est d'une grande efficacité. Ce n'est pas un outil de formalisation des réclamations mais un véritable outil de management de la satisfaction clients : intégration automatique des remarques, classification automatique des remarques, affectation des remarques à l'acteur concerné, communication multicanaux intégrée, et possibilité d'analyses très fines pour animer la satisfaction clients.

Sur quels canaux êtes-vous à l'écoute (borne papier, borne électronique, appel au *call center*, email spontané, formulaire rempli sur Internet, discussion orale avec un collaborateur en magasin, etc.) ?

Nous possédons tous ces capteurs et nous sommes rompus à l'écoute multicanaux. Cependant, notre préférence va au téléphone, pour plusieurs raisons.

D'abord, tous les clients qui précisent leur numéro sont enclins à être appelés. Ensuite, notre culture est orale par tradition. Nous sommes des commerçants au sens noble du terme et les gens sont plus à l'aise quand ils discutent. Ceci nous permet de mesurer la satisfaction du client en temps réel, mais aussi ses éventuels motifs d'insatisfaction. Suite à cela, nous lui confirmons le contenu de notre conversation par écrit et nos engagements.

Mais de toute évidence, nous respectons toujours le canal de prédilection du client. Nous nous adaptons et ne lui imposons jamais un canal non souhaité. Une fois encore, le client décide pour nous.

Quelles sont les spécificités des différents canaux en matière d'écoute et d'exploitation des données recueillies ?

Le téléphone est par nature le canal qui convient le mieux à l'écoute du client. Nous en sommes très friands, nos clients aussi. C'est certainement le canal de prédilection de notre métier, en dehors du magasin s'entend.

Quant au site Internet, il est chez Leroy Merlin un axe essentiel de notre conquête clients, mais avec des caractéristiques qui nous sont propres. Nous avons presque trois fois plus de références en magasin que sur Internet. Le but est pour nous de créer du trafic dans l'enseigne. Ainsi, 80 % de nos clients sont passés par notre site avant de venir. Nous avons

constaté que la période qui précède l'achat est vitale. Aussi, notre site se veut très pédagogique. Il est plus qu'un site marchand.

Depuis quand avez-vous recours au *text mining* et quels en sont les grands principes ?
Depuis maintenant un an, le text mining *est mis en œuvre. Chaque remarque est décortiquée par l'outil d'analyse sémantique : je sais si c'est une remarque ou une demande de renseignement, je sais si le client est satisfait ou pas, je sais quel magasin est concerné, je sais quel rayon ou service est concerné, et la remarque est classifiée parmi les concepts créés. Il s'agit des concepts « offre produit », « clarté de l'offre », « prix », « équipes commerce et services » qui sont déclinés, sur trois niveaux d'approfondissement. Par exemple : « équipes commerce et services » > « disponibilité des équipes » > « temps d'attente avant qu'un acteur soit disponible ».*

Nous avons ainsi développé pas loin de trois cents arborescences sémantiques. Quand deux cents clients disent la même chose, ceci devient caractéristique.

Quelles sont les principales étapes pour mettre en œuvre efficacement l'analyse des messages clients ?
En premier lieu, expliquer dans le détail chaque métier constituant notre activité. Ensuite, réfléchir à des concepts (catégories) qui permettront, lors de l'analyse, d'être très pointu et d'aller directement à l'essentiel. Enfin, tester sur de vrais verbatim clients pour mesurer la pertinence et la fiabilité de cette catégorisation (environ 5 000 verbatim clients).

Quelle est la volumétrie des verbatim à traiter chaque année ?
Environ 200 000 à ce jour sur une année, ce qui est considérable et grandement facilité par l'outil.

Ce traitement d'analyse sémantique serait-il possible sans un progiciel *ad hoc* ?
Bien sûr, puisque c'est ce que nous avons fait. L'analyse a été intégrée dans une application plus globale. Avant, nous faisions tout à la main et ce n'était donc pas en temps réel. Nous avons éduqué l'outil en le testant. Ensuite, c'est devenu véritablement magique.

Les résultats de l'analyse sont-ils disponibles de façon quasi-immédiate ?
Effectivement, nous avons choisi, pour notre part, une analyse toutes les cinquante minutes : cela veut dire qu'une remarque client qui arrive à 9 h est analysée et le résultat est disponible à 9 h 50.

Nous avions la possibilité de faire cette analyse synchrone, c'est-à-dire immédiate, en une petite poignée de secondes. D'ailleurs, nous l'avons testée.

La détection automatique des thèmes abordés dans le message permet-elle de répondre plus rapidement et plus précisément au client ?
Évidemment, c'était aussi une raison de ce choix. Parfois, nous avons du mal à décortiquer ce que le client a voulu dire, d'autant plus lorsqu'il nous envoie un courrier de trois pages. En tirer des enseignements sur son profil, sur ses attentes, sur ce qui le perturbe nous permet d'apporter la réponse à son problème.

Pouvez-vous procéder à l'analyse croisée des données terrains et des informations connexes (détention de la carte de fidélité, projet de rénovation, etc.) ?
Effectivement, l'application a été conçue de cette façon. Tout est réalisé en temps réel, sur tous les canaux, avec la possibilité d'exploiter les données immédiatement.

Votre connaissance clients a-t-elle progressé grâce à l'analyse des messages clients ?
Forcément car nous avons accès à n'importe quel moment, sans passer de temps de recherche et d'analyse, à l'information désirée, aussi pointue soit-elle.

Cela permet une relation personnalisée avec le client. Il a l'impression que nous avons passé beaucoup de temps à comprendre son problème et à lui apporter une solution. De plus, lorsqu'il a eu plusieurs problèmes, cela nous permet de le savoir à l'avance et d'adopter un ton plus compatissant et rassurant.

Nous avons éduqué le progiciel et éliminé toutes les aberrations possibles pour en faire un système très fiable et efficace. Ainsi, l'analyse sémantique automatisée est capable de différencier des verbatim portant sur un produit défectueux, autrement dit qui ne marche pas, de verbatim inhérents à des produits en mauvais état, dont l'emballage est abîmé.

Quoi qu'il en soit, nous traitons toujours en priorité le client individuellement. Le text mining *se fait dans un second temps, il apporte aux équipes un soutien dans la relation clients.*

Par exemple, dans un long courrier à propos d'une scie sauteuse, un client faisait référence à ses enfants, sans dire clairement qu'il voulait être rassuré quant aux sécurités offertes par le produit. L'analyse sémantique a mis en lumière ce besoin. Nos équipes ont rassuré le client sur cet aspect sécuritaire pour sa plus grande satisfaction. En quelque sorte, on peut dire que l'outil de text mining *a permis une lecture très fine et la compréhension de besoins évoqués seulement en filigrane par le client.*

L'analyse sémantique est-elle efficace pour identifier les motifs de satisfaction ?
Bien sûr que oui. Nous avons ainsi une liste de critères qui font que le client est content ou insatisfait. La lecture se fait dans les deux sens. Et le text mining *est tout à fait opérationnel après un paramétrage et une période de test des différentes situations ou arborescences.*

Pour les 3 % d'insatisfaits que vous ne parvenez pas à rattraper, à quoi est-ce dû ?
Une frange infime de nos clients s'est « spécialisée » dans la négociation à outrance. Ainsi, certains chasseurs de primes n'hésitent pas à faire valoir la règle du « satisfait ou remboursé » sans véritable motif d'insatisfaction. Ils en font presque un business. Ceci ne nous empêche pas de tenir nos engagements, sachant que l'écrasante majorité des gens ont des demandes ou des réclamations fondées.

Parmi les demandes extrêmes ou irréalistes, on voit même des clients qui nous demandent de faire jouer le remboursement de la différence en cas de produit moins cher chez un concurrent, sans même avoir acheté ledit produit dans une autre enseigne !

Le centre de contacts téléphoniques est-il nourri en temps réel par le *text mining* et le *Web mining* ?
Oui, car les remarques clients n'apparaissent que lorsque l'analyse est faite.

Pouvez-vous mesurer le taux de clients ainsi « rattrapés » ? Et en évaluer l'impact financier ?
Effectivement, nous sommes à ce jour à 97 % de « clients rattrapés ». Nous communiquons, chaque mois, aux équipes magasin, à la DR, DG, l'impact financier calculé comme suit :

- *chiffre d'affaires potentiellement rattrapé = nombre de clients insatisfaits initialement/clients satisfaits au final (après rappel) multiplié par le panier moyen du magasin multiplié par le rythme de fréquentation.*
- *chiffre d'affaires potentiellement perdu = nombre de clients insatisfaits initialement/clients insatisfaits (après rappel) multiplié par le panier moyen du magasin multiplié par le rythme de fréquentation.*

Nous communiquons beaucoup en interne sur les clients reconquis. Le volume d'affaires ainsi regagné est très conséquent, car il représente pas moins de cinq millions d'euros chaque année. Nous nous sommes réellement inscrits dans une logique de reconquête permanente.

Pouvez-vous évaluer, mesurer le ROI de « La Voix du Client » ?
L'efficacité est renforcée car il n'y a plus de tâche administrative sans valeur ajoutée et le temps est uniquement consacré à la relation clients. Ainsi avons-nous gagné plus de cent points au baromètre de satisfaction national et jusqu'à 1 000 points pour certains magasins.

L'analyse des messages clients est-elle déterminante pour identifier les grandes tendances de consommation ?
Oui, bien sûr, car les clients nous font très spontanément des suggestions de produits, d'organisation pour leur faire gagner du temps, de services à mettre en place. On peut suivre l'évolution du comportement des consommateurs. D'ailleurs, le premier bilan de la mise en œuvre du text mining *avec Erdil est positif et engendre de réelles plus-values pour Leroy Merlin, et surtout pour les clients. Nos clients nous sont reconnaissants d'être pris en charge avec efficacité et rapidité. Nous avons la « bonne oreille » et c'est très apprécié.*

Un client reconquis est-il plus fidèle ?
Oui, et en plus, il nous pardonne plus facilement les « petits écarts de conduite ».

« La Voix du Client » nous sert aussi à conquérir de nouveaux clients car cela engendre un bouche-à-oreille qui marche très bien.

Vous proposez un grand nombre de services à vos clients. Lesquels évoluent en continu avec l'apport de « La Voix du Client » ?
Les cours de bricolage, l'assistance téléphonique, les commandes en ligne avec suivi de commande, la Carte Maison, le service financement, le simulateur d'emprunt, la pose, la découpe du verre et du bois en magasin, la livraison à domicile, la location de camionnette, la location de matériel, l'échange de produits, le remboursement de la différence, le service après-vente, la reprise des excédents… Tous ces services évoluent en continu grâce à « La Voix du Client ». Il n'y a pas un item qui ne soit pas évalué, mesuré, testé, sondé et inscrit dans une logique d'amélioration continue.

Le service de reprise des excédents est une attente forte de la plupart des clients dans la distribution. Or, il est rarement mis en œuvre de manière formalisée et explicite. Pour sa part, Leroy Merlin le propose et communique sur ce service sur le site www.leroymerlin.fr C'est très apprécié dans les verbatim clients. Ce service est né des attentes des clients. C'est le plus connu et le plus utilisé. Il n'a pas ou peu d'équivalent dans notre secteur.

Comment votre culture clients et vos actions d'écoute active des clients servent-elles votre conquête ?
Les équipes sont toutes copropriétaires de Leroy Merlin, d'un rayon, d'un bout de l'entreprise. Non seulement l'actionnariat salarié est une pratique historique, mais nous entretenons la logique du « tous entrepreneurs ». Mariée à notre culture clients, à « La Voix du Client », aux formations dédiées, à l'accompagnement de nos équipes, ceci oriente l'entreprise vers la conquête.

Peut-on dire que « La Voix du Client » impacte directement les orientations stratégiques de l'entreprise?
La direction générale, totalement impliquée dans la satisfaction clients, l'inscrit dans les grandes orientations de l'entreprise. D'ailleurs, chaque comité de direction mensuel commence par trente minutes de lecture des verbatim clients et de l'analyse qui en est faite pour prendre éventuellement des décisions à court terme.

Quels sont vos prochains défis en matière d'écoute du client ?
Être encore meilleurs !

Écouter les téléspectateurs pour mieux les séduire et les conquérir, par Delphine Wasser-Treiger, responsable des relations téléspectateurs et du marketing relationnel chez France 3

Pour conquérir et séduire, France 3 a mis en œuvre un service de relation avec les téléspectateurs. Il s'agit de conquérir et reconquérir en permanence grâce à un dispositif très abouti.

France Télévisions vise à l'amélioration des relations avec les téléspectateurs pour renforcer le dialogue entre France Télévisions et son public et placer le téléspectateur au centre du dispositif de la télévision publique.

Pour atteindre ces objectifs, France Télévisions a déployé depuis décembre 2002 un ensemble de services permettant écoute et dialogue entre les téléspectateurs et leurs chaînes.

Cet ensemble de services et l'organisation qui les fournit s'appelle la Relation Téléspectateurs. Le service Relation Téléspectateurs est accessible par trois canaux : le téléphone, l'email et le courrier. Il permet les actions suivantes :

- Écouter et répondre aux téléspectateurs quel que soit leur mode de contact.
- Développer la proximité avec les téléspectateurs et améliorer la perception du service rendu dans une relation hors antenne.
- Mesurer, de façon qualitative et quantitative, la perception des programmes par les téléspectateurs contactant la Relation Téléspectateurs.
- Placer le téléspectateur au cœur de l'organisation par la constitution et l'animation d'une base de données téléspectateurs, ainsi que par la valorisation de la connaissance téléspectateurs auprès de la chaîne.

Pour mener à bien ces actions, plusieurs niveaux d'acteurs sont mobilisés : le centre de contacts, les SRT (Services de Relation Téléspectateurs), les médiateurs et les régions.

L'outil CRM STELA (Service Téléspectateurs Application) permet de gérer les appels téléphoniques, les mails et les courriers. La réponse est fournie aux téléspectateurs à partir de la base de connaissance et de la base documentaire. Les contacts sont enregistrés et qualifiés dans la base téléspectateurs, ainsi que le verbatim du téléspectateur.

La base de connaissance regroupe l'ensemble des informations nécessaires aux téléconseillers afin d'apporter une réponse aux téléspectateurs : des lettres et des mails types, ainsi que des documents pouvant être adressés aux téléspectateurs (recettes de cuisine, plaquette des émissions enregistrées en public, etc.). Chaque émission et chaque argumentaire fait l'objet d'une fiche.

La base téléspectateurs regroupe l'ensemble des informations concernant le téléspectateur (état civil, historique des contacts, club téléspectateurs...). Cette base contient plus de 1 008 785 téléspectateurs.

France Télévisions dispose également d'un **infocentre** permettant des requêtes plus détaillées sur les contacts.

Pour l'ensemble des chaînes, il existe trois types de reporting :

- Téléscope, qui retrace les réactions aux programmes en les classant par genre, chaque semaine ou de manière bimensuelle.
- Focus programme, qui répertorie les analyses portant sur un programme donné.
- Alerte, qui permet une remontée rapide des pics de contacts autour d'une émission ou d'une thématique en particulier.

L'évaluation de la satisfaction des téléspectateurs est réalisée pour de nombreux critères, notamment pour ce qui est de la satisfaction par origine géographique des téléspectateurs. Cette information doit être mise en perspective avec les éditions régionales.

En 2008, 220 750 contacts ont été gérés par FTV : 67 462 appels (30 %), 133 977 mails (61 %), 19 311 courriers (9 %).

Le marketing relationnel pour aller vers les téléspectateurs : c'est un facteur essentiel de conquête et de reconquête des téléspectateurs. Les opérations de marketing relationnel sont aujourd'hui monnaie courante. L'enjeu est de bien cibler les téléspectateurs. Dans un environnement toujours plus concurrentiel, il s'agit de toucher le téléspectateur directement en lui proposant des émissions qui correspondent à ses goûts, en utilisant les mots en fonction de son profil. Aussi avons-nous mis en œuvre un grand nombre d'actions tout au long de l'année.

Nos principales actions :

- Club des téléspectateurs : lancé le 12 décembre 2006, il compte aujourd'hui près de 2 millions d'inscrits. Depuis janvier 2006, près de neuf forums téléspectateurs sont organisés par an. C'est l'occasion pour les téléspectateurs de rencontrer et d'interroger les animateurs et les dirigeants de la chaîne.
- Invitation des téléspectateurs sur des événements antenne. Par exemple, les *Victoires de la musique classique*.
- Information à l'avance de modifications notables des émissions. Par exemple, les nouveaux horaires de *Soir 3*.
- Information à l'avance des téléspectateurs d'événements antenne. Par exemple, les événements de l'été en 16/9.
- Renforcement du lien par des messages. Par exemple, « *Plus belle la vie* vous souhaite bonne année ».

– Emailings de promotion d'une nouvelle émission. Par exemple, pour l'émission *Côté cuisine*.
– Espaces au service du téléspectateur : www.france3.fr avec les coordonnées du service : 0 890 71 03 03.

CRÉER ET METTRE EN ŒUVRE DES ÉTUDES *AD HOC* CONCERNANT LES PROSPECTS

Pour parvenir à capter l'attention de clients potentiels, à déclencher leur intérêt et engendrer l'acte d'achat, il vaut mieux connaître vos cibles, bien les cerner. Aussi, la connaissance des clients existants vous est d'une grande utilité pour comprendre, par extrapolation, ce que peuvent vouloir vos prospects et clients potentiels. *In fine*, le *profiling* des clients est pertinent pour en déduire le *profiling* des prospects.

Les outils de développement de la connaissance clients, tels que les baromètres de satisfaction ou de tendances, sont fort utiles.

Définition : le baromètre de satisfaction

Il permet de définir les attentes des clients par rapport à la marque, aux produits, aux services. Le positionnement concurrentiel peut être également évalué. Sa récurrence permet de mesurer dans le temps les progrès réalisés par l'entreprise sur tous les critères jugés prioritaires par les clients, et non pas par l'entreprise.

C'est donc un mini-audit récurrent, permettant de piloter en temps réel les actions de fidélisation, voire le lancement de nouveaux produits issus de la demande.

Définition : le baromètre de tendances

Plus prospectif que le baromètre de satisfaction, il permet d'évaluer et de prévoir les réactions des clients. Il est fondé sur les constats suivants :

- La qualité du produit ou service est celle que perçoit le client.
- Elle se mesure par l'écart entre ce qu'il attend et ce qu'il reçoit.
- La mesure doit être périodique afin d'évaluer les évolutions.
- Une faible proportion des clients mécontents se manifeste.
- Quand un client se plaint, il est bien souvent trop tard pour réagir.
- Quand un client part, il est toujours trop tard pour retenir les autres.

Il faut donc interroger régulièrement un échantillon représentatif de la clientèle. Pour cela, un nouvel échantillon aléatoire est choisi à chaque mesure. Le téléphone est l'outil le plus adapté pour assurer la fiabilité des coûts et la rapidité, même si les études sur Internet se multiplient. Pour appréhender l'évolution des tendances, un questionnaire fixe à 90 % est mis en place.

Les jeux-concours

Pour prospecter sans se ruiner, il est utile de créer des prétextes de communication interactifs qui permettent aux prospects de se déclarer. Les jeux-concours liés à une opération de relation de presse, à une campagne d'emailing, à de la promotion des ventes, sont un moyen intéressant de tester l'intérêt d'une offre, de récolter les coordonnées de prospects, puis de gérer la relation via le marketing relationnel.

Attention cependant à bien respecter la réglementation en vigueur sur les jeux-concours, qui sont, à l'instar de la promotion des ventes, très réglementés.

Les questionnaires *on line*

Sonder les visiteurs de votre site Internet via de mini questionnaires sous forme de *pop up*, permet de récolter de précieuses données qui éclairent le comportement des prospects. C'est un dispositif qui ne coûte pas très cher, mais qui nécessite une bonne analyse des réponses des clients ou prospects.

L'étude des réclamations

À l'instar des verbatim clients, les réclamations sont riches d'enseignements et permettent de détecter des problèmes récurrents qui doivent être résolus. Le volume des réclamations, leur typologie, leur fréquence et leur intensité doivent être étudiés avec soin. Il faut les traiter en temps réel, soit en 24 h environ, et mesurer la satisfaction clients après chaque résolution de réclamation. Le taux de satisfaction doit être élevé et croissant.

L'étude des clients perdus : méthodologie

Pour gagner de nouveaux clients, il faut savoir pourquoi on en a perdu, et y remédier de manière appropriée.

Comprendre

– Quantifier les clients perdus.
– Mesurer l'évolution de l'attrition (aussi appelé *churn*, infidélité ou érosion de clientèle).
– En comprendre les motifs.
– Identifier les signes avant-coureurs.
– Situer les moments de la rupture dans le cycle commercial.
– Connaître ce qui engendre l'insatisfaction puis l'infidélité.
– Évaluer le potentiel de reconquête.

Agir

– Mettre en place un plan d'actions correctives anti-*churn*.
– Prévoir un planning.
– Lancer les actions de reconquête clients.

Mesurer et optimiser

– Évaluer l'impact et le ROI.
– Affiner pour optimiser le taux de reconquête sur les clients perdus.

Étude de cas : les pré-tests et les post-tests de campagnes pour optimiser la conquête clients par Olivier Aron, fondateur de Rosae[1]

Rosae est une entreprise de services dédiés à l'industrie du parfum, de la beauté et des spas. Elle est en prise directe avec les besoins du marché et les grandes tendances de consommation par le biais des études réalisées pour de grandes marques. Rosae se fonde sur l'observation des consommateurs et l'analyse de leur comportement.

La théorie des cercles de la conquête

Pour qu'un parfum soit rentable, il faut respecter un certain nombre de principes qui fonctionnent en cercles concentriques.

Cercle 1 : le produit, le cœur, le centre. C'est un cercle essentiel. On doit miser sur le produit, le « jus », le packaging et le prix. Tout doit être fait pour optimiser le ROI.

Cercle 2 : le rayon. Il faut investir les présentoirs, les têtes de gondole, accroître les parts de linéaire (superficie dédiée au produit dans le rayon). Le produit doit être très visible, bien mis en avant et valorisé. Les *gloryfiers* (tout élément qui met en valeur le produit) sont essentiels pour les parfums.

Cercle 3 : les vendeurs de la distribution. Ils ou elles doivent être formés, motivés, récompensés, accompagnés et connaître l'univers de la marque, la genèse du parfum, sa force, son « code génétique »…

Cercle 4 : le magasin. Que ce soit la marque ou le parfum, tout doit être scénarisé dans le point de vente.

Cercle 5 : la vitrine. Pour vendre un parfum, il faut qu'il soit visible dans la vitrine des boutiques.

1. www.rosae.net

Cercle 6 : le quartier.

Cercle 7 : la ville.

Cercle 8 : le pays.

Cercle 9 : le monde.

Il faut commencer par le premier cercle. Le pays n'est pas prioritaire si le produit n'est pas optimisé. Par conséquent, les cercles 1, 2 et 3, à savoir le produit, le rayon et les vendeurs sont prioritaires, car ils représentent le lien direct avec le consommateur et le meilleur ROI pour une marque « pauvre ».

Exemples et contre-exemples

Le succès initial des crèmes Sisley

Il est dû à la qualité du produit, au design du packaging, ainsi qu'au bon référencement dans les bonnes parfumeries, d'une part. D'autre part, les vendeuses ont reçu une guelte, une prime pour les motiver et booster les ventes. La trilogie vertueuse « produit, rayon et vendeurs » a été respectée. Le succès fut au rendez-vous.

Les campagnes sans ROI

Les campagnes massives de publicité, sans avoir consolidé les trois premiers cercles, sont vouées à l'échec. Malheureusement, ceci est fréquent. Même une belle publicité ne suffit pas si les vendeuses ne sont pas mobilisées. Une grande marque échouera alors qu'une petite réussira en respectant l'équation des premiers cercles spécifiques aux « bons élèves », qui réussissent ainsi leur stratégie de conquête.

En clair, dans 80 % des cas, il convient de se demander si l'investissement n'est pas déséquilibré et trop tourné vers la publicité, plutôt que d'être consacré à la qualité du produit.

La réussite des parfums Serge Lutens

Le produit, grâce à sa grande qualité, à un design haut de gamme et segmentant, et à des flacons design, a su conquérir une place à part dans la distribution sélective.

La pyramide de la conquête selon Olivier Aron

La conquête clients suit une pyramide répartissant les consommateurs en trois groupes distincts. C'est la pyramide LSM : leaders au sommet, suiveurs au centre et masse à la base. Fait atypique, cette pyramide se construit donc par le haut.

Les marques conquérantes vont concevoir et mettre en œuvre une stratégie qui vise à capter les consommateurs leaders, à les séduire durablement et à fonder leur développement sur ces leaders. Ils forment le sommet de la pyramide. Les leaders s'identifient par leur innovation, leur image, par la sélectivité de leur distribution, par la reconnaissance d'un mythe (par exemple, Cartier institutionnalise son mythe en créant sa fondation).

Exemples : Adidas et Nike

Bien que les produits de la marque soient commercialisés dans de nombreux circuits, jusqu'aux supermarchés, Adidas a su conserver les clients leaders en créant des séries spéciales avec de jeunes designers. Ces derniers produits sont vendus dans des magasins sélectifs.

Quant à Nike, la marque a boosté sa notoriété lorsque certains groupes de rap l'ont adoptée.

Les études pour optimiser la conquête

Comment capter les leaders à la lumière des études ? Dans chaque segment de marché, les leaders sont les *early adopters*. Ils ont un effet d'entraînement sur les autres. Ce ne sont pas toujours des catégories sociales aisées. Ce phénomène touche aussi les milieux modestes. Pour les parfums, les *early adopters* s'orientent vers des parfums de niche.

À quoi servent les études ? Les dirigeants, PDG, DG et comités de direction, sont très souvent éloignés de la réalité du terrain et des besoins des consommateurs. Or, le manque de proximité nuit à l'écoute clients. Les études développent une perception optimale du produit par les consommateurs, y compris sur des cibles pointues.

Malheureusement la plupart des études sont faites à mauvais escient, pour le confort intellectuel des décideurs notamment. Ainsi, les études quantitatives sont souvent constituées d'une longue litanie de questions fermées issues de la réflexion des chefs de produits, eux-mêmes éloignés des consommateurs.

Rosae a choisi d'en prendre le contre-pied et, au lieu d'imposer aux consommateurs les questions du marketing, les réponses des consommateurs face à des stimuli tels que le packaging, le parfum, la publicité sont rapportées au marketing.

Le travail se fait par entonnoir. Les stimuli engendrent les réactions des consommateurs. Nous travaillons par analogie en dressant des « portraits chinois ».

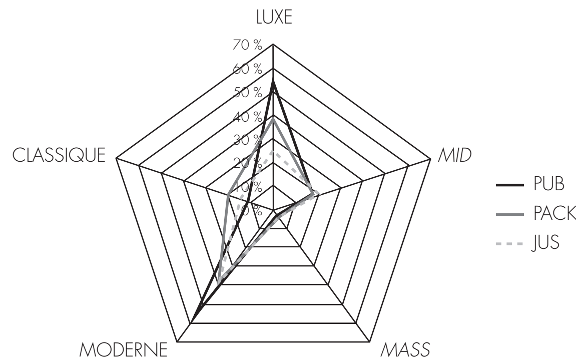
L'approche est à la fois quantitative et qualitative, car nous alternons interviews et analyses des réactions des consommateurs. Ces réactions sont plus complexes à lire que les questions fermées. Le résultat est très profitable, et c'est ainsi que procèdent Paco Rabanne, Hermès Parfums, Thierry Mugler, Serge Lutens ou encore Narciso Rodriguez…

Cas des parfums F : les enseignements d'un pré-test (avant lancement)

Le but était d'évaluer le packaging, la publicité et le parfum en vue d'un lancement.

Le « portait chinois » a donné des densités de marque avec des poids marqués pour certains critères : le packaging et le « jus » étaient perçus comme modernes, même si la publicité paraissait plus moderne. Cette dimension était cohérente. En revanche, pour les autres dimensions, le critère « luxe » (54 %) apparaissait en premier lieu, en second le critère « *mid* » (moyen), puis le critère « *mass* » (grande consommation) pour la publicité. Alors que le packaging était très en retrait sur la valeur « luxe » (25 %), contre 38 % pour le « jus » (le parfum en lui-même). Par conséquent, la marque a dû retravailler le packaging dans un sens beaucoup plus qualitatif. Ce fut ensuite un grand succès.

	LUXE	*MID*	*MASS*	MODERNE	CLASSIQUE
PUB	54 %	17 %	4 %	65 %	11 %
PACK	25 %	19 %	5 %	39 %	15 %
JUS	38 %	18 %	4 %	40 %	18 %

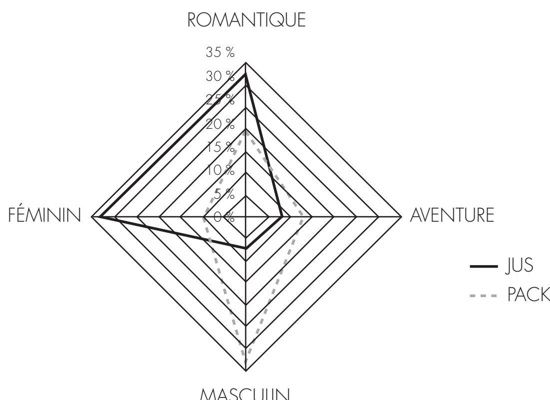


Cas des parfums D : post-test (après lancement)

Le briefing du client était de comprendre un échec commercial. Il s'agissait d'un parfum mixte, avec un travail sur trois pays : la France, l'Italie et les États-Unis.

Après analyse du mix, le parfum était perçu comme très féminin alors que le packaging paraissait masculin pour les consommateurs interrogés. Cette dissonance fondamentale avait entraîné un problème de cohérence et causé un échec commercial. Il était trop tard pour revoir tout le mix.

	ROMANTIQUE	AVENTURE	MASCULIN	FÉMININ
JUS	33 %	8 %	7 %	33 %
PACK	20 %	13 %	33 %	10 %



Principe de construction des enquêtes : les sondages font remonter du terrain, de la rue ou des magasins, l'avis des clients. En cas d'enjeux stratégiques forts, les interviews sont filmées pour visualiser les réactions des consommateurs et écarter tout doute quant à l'interprétation des résultats. Les filtres qui garantissent le succès des sondages sont l'âge des sondés, le sexe et le lieu où sont réalisés les sondages.

À titre d'exemple, nous réalisons les études chez Barney's à New York et chez Bloomingdale's à Londres. Nous diffusons le même questionnaire dans trois enseignes différentes qui offrent les mêmes critères de fréquentation et de catégorie socioprofessionnelle. Le lieu est particulièrement segmentant. On fait sentir le parfum au client ou prospect. Il le note et indique son choix en donnant trois qualificatifs pour le parfum en lui-même, le packaging et la publicité.

Les questions sont totalement ouvertes. Qu'aime-t-il ou non ? Que préfère-t-il ? Ensuite, pour chaque item préféré, le client choisi dans une liste pour dresser un « portrait chinois ». C'est-à-dire que l'on travaille par analogie. Le parfum vous fait penser à : ville, film, voiture, marque, vêtement, autres parfums, matière… Chaque item renvoie à un univers. Le film *La Dolce Vita* est romantique et classique, la marque de voitures Mercedes incarne le luxe classique, Ferrari le luxe moderne. Les célébrités sont soit modernes, soit classiques, masculines ou féminines. Les matières sont douces ou dures.

Nous ajoutons tout au plus cinq questions fermées, le tout en dix minutes, pour que le consommateur ne réponde pas à côté pour aller plus vite.

> **Pour aller plus loin**
>
> En complément, deux contributions sur la connaissance clients sont disponibles sur www.conqueteclients.com :
>
> - « De l'importance de la connaissance clients » par Nicolas Beaurpere, ancien directeur qualité et satisfaction clients, Xerox France.
> - « Le ROI de l'analyse des messages clients » par Séverine Vienney, PDG d'Erdil.

DÉVELOPPER LA VEILLE CONCURRENTIELLE

Lorsque vous visez l'acquisition de nouvelles parts de marché, vous communiquez auprès des clients de vos concurrents. Pour rentabiliser vos campagnes de conquête, il faut impérativement en savoir plus sur le comportement, les besoins, les attentes, les moyens et les projets de ces prospects. Pour connaître légalement les principaux clients de vos concurrents, différents moyens sont envisageables.

Les sources publiques directes

Tout d'abord, vous disposez des sources publiques directes, émanant donc de vos concurrents. Ces sources sont notamment accessibles à chaque fois que vos concurrents font état de leurs références clients (BtoB) ou du profil type des clients qu'ils fournissent. Par conséquent, les sources publiques directes suivantes vous en apprendront beaucoup.

Les plaquettes commerciales

Elles comportent les références clients types en univers BtoB et précisent à qui elles s'adressent si elles sont destinées au grand public.

Les sites Internet de vos concurrents

Ils sont souvent riches en références clients. Certains sites vont jusqu'à profiler les besoins des internautes pour mieux les servir. Faire le parcours de l'internaute, client potentiel, vous permettra donc d'en savoir beaucoup sur les segments de clientèle de vos concurrents.

Les salons professionnels

En lisant les cartes de visite de certains managers, la segmentation par marché de vos concurrents devient claire. Par exemple, M. Martin, division produits grand public, marché des seniors.

Les démonstrations

Les vendeurs démonstrateurs ne manquent jamais de rappeler, outre les usages du produit, les personnes à qui le produit est destiné.

Les petits déjeuners de présentation

Ces événements sont par définition « bavards », et si vous y êtes invité, vous ne manquerez pas de poser les bonnes questions en tant que participant.

Les conférences

Vos concurrents y font parfois des témoignages sur leur relation clients ou leur politique commerciale.

Les sources publiques indirectes

La presse professionnelle (marchés BtoB)

Les interviews de vos concurrents seraient totalement inintéressantes si vos confrères n'étaient pas un tant soit peu précis en décrivant les couples produits/marchés qu'ils couvrent. Ils parlent souvent des segments de clientèle auxquels ils s'adressent, et donc des besoins de ces derniers, vous indiquant ainsi le *profiling* type de ces cibles.

La presse grand public (marchés BtoC)

Pour connaître les cibles d'un titre de presse, il suffit de demander une description du lectorat aux chefs de publicité qui vendent l'espace publicitaire. En tant qu'annonceur potentiel, vous pouvez bénéficier d'études plus poussées sur le lectorat en question et ainsi statuer sur l'opportunité d'investir sur le support.

Conseil

Voici deux associations et sources utiles concernant la presse française :

- Syndicat de la presse quotidienne nationale (SPQN) : www.spqn.fr
- Fédération nationale de la presse française (FNPF), portail presse : www.portail-presse.com/PmedBin/ppresse.dll/HOME

Les associations professionnelles

Lorsqu'elles sont représentatives, n'hésitez pas à y adhérer et à participer aux groupes de travail et aux réunions de ces lobbies. Cela devient profitable. Les ateliers thématiques qui y sont développés représentent des sources indispensables pour connaître l'évolution de vos marchés.

Les études de marché : enjeux et étapes

Certaines sont libres de droits et accessibles en ligne lorsqu'elles sont anciennes ou réalisées dans un cadre universitaire ou interprofessionnel. Néanmoins, la plupart des études récentes sont payantes.

Elles permettent d'analyser un ensemble de données chiffrées concernant les produits, les marques et les besoins inhérents aux marchés étudiés.

Le processus de vente y est décortiqué, notamment la prescription, la presse, les lobbies, les facteurs politiques ou législatifs, les leaders d'opinion, l'image et le bouche-à-oreille, les circuits de production et de distribution, les données politiques, technologiques, culturelles, démographiques, économiques, ou encore sociales.

Il s'agit aussi d'apprécier l'environnement concurrentiel, les opportunités et menaces qui pèsent sur le marché en question. Chaque étude se doit de présenter une évaluation du marché en volume et en valeur, soit le cumul des achats effectués par les clients. Pour certains types de produits, la connaissance de la taille du parc est essentielle pour cerner les opportunités de renouvellement ou de croissance.

Enfin, l'étude de marché doit être réalisée d'après une segmentation opérationnelle et logique.

Attention

Quelques étapes à respecter :

- Préciser la problématique : contexte et objectifs de l'étude.
- Déterminer les décisions sous-tendues par les résultats de l'étude.
- Circonscrire le périmètre de l'étude.
- Lister les informations recherchées et les méthodes de recherche.
- Répertorier les aspects qualitatifs et quantitatifs.
- Choisir le projet d'étude et le cabinet.
- Fixer le budget imparti.
- S'imposer un timing.
- Préconiser une méthodologie, argumentation à l'appui.
- Décrire le détail de l'échantillon interrogé.
- Préciser les attendus ou « délivrables ».
- Établir les aspects contractuels, dont la confidentialité des données.
- Planifier le suivi de production.
- Contrôler les résultats.
- Étudier l'analyse détaillée, les préconisations et la synthèse des résultats.

Les nouveaux marchés

Les études *ad hoc* (faites sur mesure pour l'entreprise qui les commande) et les études prospectives permettent d'anticiper le comportement des consommateurs et, par déduction, de comprendre ce qui motive les futurs clients. Ceci est typique des marchés nés d'une innovation technologique, comme les téléphones mobiles, les smartphones, les iPod, les GPS et les appareils de géolocalisation.

S'il n'y a pas ou peu de références historiques, c'est en adoptant une posture prospective, en sondant les clients potentiels sur leurs besoins et leur perception de ces nouvelles technologies, que l'on peut pré-segmenter un marché avant son éclosion effective. C'est tout l'intérêt de développer une véritable cellule de *business intelligence* et de veille concurrentielle.

Étape 4 ■
Construire votre programme de conquête

La construction du programme de conquête n'arrive qu'en quatrième étape, car il s'agit, comme nous l'avons vu précédemment, d'élaborer d'abord une véritable stratégie de conquête clients, réaliser une segmentation opérationnelle pour s'adapter à vos cibles, développer la connaissance des prospects ou clients potentiels, avant même de s'intéresser aux outils de conquête.

Les outils de conquête ne se suffisent pas à eux-mêmes. Il s'agit d'une démarche construite, logique, progressive, en rien improvisée. Ainsi, la création d'un programme de conquête ou de prospection nécessite la réunion de nombreux facteurs favorables, à défaut desquels vos efforts seront peu récompensés ou vains.

Voyons donc quels peuvent être les facteurs favorables ou défavorables à la conquête clients.

■ LES FACTEURS FAVORABLES À UNE POLITIQUE DE CONQUÊTE CLIENTS

L'existence de moyens techniques, financiers et humains

Les moyens techniques

Quelle que soit la taille de votre entreprise, votre secteur d'activité et les marchés ciblés, les moyens techniques requis doivent être évalués avec précision et sont des conditions *sine qua non* pour développer la conquête clients.

Outre un bon fichier de prospection qui peut être la somme de fichiers internes ou externes, il importe de disposer d'une véritable BDD clients, dont les critères de qualification couvrent l'intégralité des données nécessaires à la prospection. Il faut pouvoir retracer toutes les campagnes menées à destination des prospects

et pouvoir répondre aux questions : sur quels comptes, cibles ou clients avons-nous communiqué, à quelle période, avec quels supports et messages, avec quels retours ?

Cette analyse des campagnes doit se faire de manière dynamique et selon trois axes temporels différents : avant, pendant et après la campagne. À la lumière des campagnes passées, sur des cibles, avec des fichiers, supports ou médias précis, il vous est possible d'extrapoler le taux de remontées historiques et d'en déduire de manière prévisionnelle les remontées que vous pouvez attendre pour une campagne comparable.

En général, pour un mailing, les taux de réponse peuvent se mesurer en pourcentages lorsqu'il s'agit d'opérations d'information ou de sensibilisation.

– Exemple a : 2 à 3 % de demandes de documentation pour le lancement d'un nouveau produit ou service.
– Exemple b : 4 à 5 pour mille pour un mailing de vente directe en configuration BtoB, pour des équipements informatiques ou des consommables.

Pour piloter une succession d'actions, on doit disposer de données en temps réel : taux de NPAI pour les mailings, taux de mauvaises adresses emails, RPM (retour pour mille envois), réponse moyenne par jour ou semaine, demande de désabonnement de l'emailing list, etc.

Or, la maîtrise d'informations historiques, en temps réel et de manière prévisionnelle ne peut se faire sans une base de données relationnelle dans laquelle sont renseignés en continu tous les retours de vos campagnes.

Bien sûr, les PME et les PMI ayant des cibles limitées en nombre et des moyens restreints peuvent gérer les retours de leurs campagnes sur des tableurs Excel, ou des progiciels tels que File Maker Pro ou Access. Mais ce type de dispositif est totalement inadapté en univers BtoC, ou quand on cible des dizaines de milliers de cibles BtoB.

Dès lors, sur de très larges échelles, les systèmes classiques de SGBD (systèmes de gestion de base de données) liés aux outils de SFA (en anglais, *Sales Force Automation*, c'est-à-dire l'automatisation de la force de vente), de CRM, voire de *business intelligence*, s'avèrent nécessaires et adaptés.

Hors BDD, les autres moyens techniques sont liés aux types de campagnes et donc aux outils choisis pour conquérir de nouveaux clients. Ceux-ci peuvent être très variés en univers BtoB comme BtoC, faire l'objet d'une conception/rédaction, fabrication ou production, en interne ou sous-traitée.

Exemples d'outils de conquête clients

Mailing, emailing, télémarketing, faxing, SMS, publicité *on* ou *off line*, salons professionnel et grand public, site Internet dédié, PLV (publicité sur le lieu de vente), promotion des ventes, *couponing* papier, distribution d'ISA (imprimés sans adresse), bus mailings (plusieurs annonceurs se regroupent pour envoyer leur message en même temps et réduire ainsi les coûts), animation des réseaux de distribution, stimulation de la force de vente, jeu-concours, télévision interactive…

Les moyens humains

Ils sont vitaux pour de multiples raisons.

Par exemple, pour des produits ou services techniques, ou des prestations intellectuelles nécessitant l'établissement de devis complexes et riches, comme c'est le cas pour les SSII ou les agences conseils en stratégie, des heures de travail sont souvent nécessaires en amont de toute transaction, ne serait-ce que pour obtenir un simple contact commercial. Et dans bien des cas, l'opération n'aboutit finalement à aucune transformation commerciale.

Dans le cas d'une campagne grand public avec un numéro vert pour bénéficier d'une réduction soumise à preuve d'achat sur des centaines de milliers de packagings, la logistique inhérente est lourde et nécessite souvent le recrutement, la formation et l'encadrement d'une cellule de télémarketing en réception d'appels.

Dans tous les cas, il faut prévoir des moyens humains à la hauteur du résultat escompté.

Les moyens financiers

Ils découlent fort logiquement des moyens techniques et humains nécessaires pour mener les campagnes de prospection. Pour une PME ou PMI en univers BtoB, un budget de conquête démarre à quelques milliers d'euros. Pour une marque grand public, des centaines de milliers d'euros, parfois même des millions d'euros, sont nécessaires dans le cas du recours aux grands médias (publicité télévisée, etc.)

La volonté pérenne de développer le business

Pour réussir une politique de conquête, il est nécessaire de bénéficier de l'appui clairement affiché et renouvelé de la direction générale, voire des actionnaires. Une stratégie de conquête se met en œuvre sur plusieurs mois, et peut prendre, selon le cycle de vente des produits, plusieurs exercices avant de porter ses fruits. L'idéal est que le management montre l'exemple et soit en première ligne pour favoriser la conquête clients. La présence des directeurs marketing, commercial et

même relation clients au comité de direction est donc requise, l'inverse étant certainement un frein au bon déploiement de la stratégie de conquête.

De la nécessaire culture clients

Le respect du client, l'écoute active, la connaissance fine de ses besoins, le partage de la problématique clients par toutes les équipes en *front* et en *back office*, le fait de rémunérer certes la performance commerciale, mais aussi de récompenser la fidélité des clients, de valoriser la recherche de la satisfaction clients, et ce depuis l'accueil des clients jusqu'à la logistique, sont des éléments qui forgent une culture clients.

Ceci est incompatible avec les « coups », les postures opportunistes et les déclarations de façade.

La culture clients ne s'improvise pas et prend du temps. En outre, le maillon faible d'une entreprise sera toujours le plus visible du point de vue du client. Ainsi, un mauvais accueil, des conseils inadaptés, une absence d'écoute ou d'empathie, sont mal perçus par les clients, lesquels peuvent en parler non seulement à leurs proches, mais aussi créer à juste titre un buzz négatif par le biais des réseaux sociaux et des sites qui accueillent l'opinion des consommateurs en ligne.

Les sites d'avis de consommateurs se multiplient, mais on observe également la création de sites de clients déçus. Par exemple, les prospects qui bénéficient d'appels gratuits à la hotline et doivent les payer à partir du moment où ils deviennent clients viennent alimenter ce genre de sites. Cet exemple n'est malheureusement pas un cas théorique !

Ainsi, la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) met sous surveillance certaines entreprises dont les relations avec les consommateurs laissent à désirer.

Les outils et canaux de la conquête doivent correspondre à vos cibles

Vous devez disposer d'un grand nombre de canaux pour conquérir et ces canaux sont souvent les mêmes que ceux de la fidélisation. Comment choisir les bons outils et canaux ? Fiez-vous aux clients : ce sont eux qui choisissent ceux avec lesquels vous devez communiquer avec eux.

Tester, évaluer, mesurer, rentabiliser

Quels que soient les canaux souhaités par les clients, vous devez pouvoir les leur proposer avec un service clients efficace. D'où l'importance de tester la qualité

de la relation clients régulièrement sur tous vos canaux actifs : courrier papier ou électronique, site Internet, centre de contacts téléphoniques, médias, points de vente...

La relation clients fait appel aux meilleures techniques du marketing relationnel. Les principes fondateurs en sont simples : le client fait autorité et choisit implicitement tous les éléments de la politique de conquête : les canaux, le ton, la fréquence, les services, les outils...

Il est primordial de tout tester, de mesurer l'impact de chaque action et de calculer le ROI des campagnes.

Penser à fidéliser dès la conquête

La conquête et la fidélisation sont étroitement liées et participent de la relation clients. La conquête doit impérativement être fidélisante, c'est-à-dire offrir des possibilités de pérennisation de la relation clients. Aussi doit-on ne pas se contenter de vendre, puis d'abandonner le client à son sort. Il faut penser à nouer une relation qui va se développer dans le temps.

Dans le même ordre d'idée, la fidélisation doit être conquérante, car il s'agit de reconquérir dès lors que le besoin du client se renouvelle. Or, nombreuses sont les entreprises qui séparent conquête et fidélisation, la première étant l'apanage du commercial et la seconde du marketing, alors que ce sont les deux phases essentielles de la relation clients, soit 100 % du chiffre d'affaires.

À ce titre, les entreprises qui offrent un *welcome pack* pour remercier un nouveau client, marquent le coup avec un cérémonial, ce qui permet aux clients de se sentir considérés et bienvenus.

Les phases de marché favorables

Comme l'indique le schéma suivant, selon les phases du marché, il convient de doser avec précision et discernement les efforts consacrés à la conquête ou à la fidélisation.

Il faut investir sur la conquête quand le marché est naissant ou en plein développement, car les parts de marché sont à prendre. Dès que le marché est mature, que les concurrents sont bien installés et les parts de marché difficiles et donc coûteuses à conquérir, les dépenses en conquête doivent être contenues et limitées.

Bien évidemment, sur un marché stagnant ou déclinant, il importe de stopper les investissements en conquête.

PHASE DE MARCHÉ	POLITIQUE DE CONQUÊTE	POLITIQUE DE FIDÉLISATION	ALLOCATION DES MOYENS
Naissant	Ambitieuse et active	Pré-fidélisation	Majoritairement pour la conquête
En développement	Active et continue	Active et soutenue	Équilibrée entre conquête et fidélisation
Mature	Moins soutenue	Active continue	Majoritairement pour la fidélisation
Stagnant ou déclinant	En arrêt ou en veille	Moins active et de plus en plus ciblée	Restreinte et circonscrite à la fidélisation

Quand faut-il conquérir ou fidéliser ?

LES FACTEURS DÉFAVORABLES À UNE POLITIQUE DE CONQUÊTE CLIENTS

Une force de vente démotivée

Pour une conquête efficace, il faut fidéliser les « clients internes », à savoir les équipes. Pourquoi ? Ce sont les forces vives qui déploient votre politique de conquête. Elles doivent être motivées pour accroître les performances de l'entreprise et donc se voir récompensées, se sentir considérées, pour ne pas dire « aimées ».

Comme nous le verrons dans la seconde partie, l'actionnariat salarié, la motivation des équipes, le fait de les récompenser, de partager le fruit de la performance, ou encore de tout mettre en œuvre pour favoriser le plaisir de travailler, sont autant d'éléments qui optimisent la conquête.

Or, il n'est pas rare de voir des forces de ventes qui ne sont pas motivées, pour mille raisons différentes.

La politique de rémunération est, à ce titre, essentielle. Les commerciaux doivent avoir un variable qui les pousse à la performance, qui stimule l'atteinte d'objectifs successifs. Si le variable est dur à atteindre, ou qu'il est même dégressif par rapport à l'accroissement des performances – ne souriez pas, cela existe… – les commerciaux se contenteront soit de leur fixe, soit d'atteindre les premiers paliers. L'absence de challenges pour la force de vente pénalise également les lancements de produits, qui auraient pu connaître un succès plus marqué. L'animation des ventes est nécessaire pour éviter toute démobilisation et baisse de régime.

Si le management commercial ne se montre pas assez souvent, s'il ne donne pas l'exemple et se contente de donner la cadence à la façon des galères romaines, vos commerciaux seront frustrés, démotivés et peu enclins à s'investir.

De même, la récompense de la performance est plus efficace quand celle-ci se fait de manière à la fois individuelle et collective. Pourquoi ? Dans un système « tout collectif », ceux qui tirent les performances vers le haut savent que ceux qui en font moins, voire beaucoup moins, vont tirer profit de leur travail sans mérite. Ceci incite donc les moins bons à se reposer sur les performances des meilleurs, lesquels trouvent le système injuste et ne se donneront plus à fond. *A contrario*, un système purement individuel nuira à l'échange d'informations entre équipiers, aux conquêtes collectives, notamment sur des grands comptes et à tout ce qui nécessite un travail d'équipe. Il faut donc trouver un juste équilibre entre les primes ou intéressements individuels et collectifs.

Le client n'a pas validé la stratégie

Implicitement, comme nous l'avons déjà dit, tout doit être validé par le client : le ton de communication, le style, les canaux avec lesquels vous communiquez avec lui, l'offre qui doit satisfaire ses besoins, le *pricing* qui doit être psychologiquement acceptable, etc.

Si vous dérogez à ce principe, vous vous exposez à de cruelles déceptions. Les campagnes trop décalées qui ne rencontrent pas le public attendu ou ne flattent pas son ego sont à ce titre édifiantes. Pour mémoire, en 1977, pour relancer les ventes, une campagne de publicité créée par Publicis associait la forme de la Renault 14 à celle d'une poire. Cette publicité a certainement desservi la Renault 14 et reste comme un modèle de publicité ratée.

Le meilleur moyen de ne pas se tromper est de développer la connaissance clients, de tenir compte de ce que les clients font, disent et pensent en les sondant régulièrement. Il faut multiplier les occasions de contact et de rencontre avec les clients.

Un « contrat de base » non rempli avec les clients

La notion de « contrat de base » est foncièrement utile pour comprendre que toutes les entreprises se doivent d'atteindre un niveau de satisfaction qui dépasse la valeur psychologique du prix demandé. Il faut aller au-delà pour générer de la valeur pour le client, sans quoi il n'en retirera aucune satisfaction particulière et ne sera pas fidélisé. Une prestation sans relief, ni bonne, ni mauvaise, ne suffit pas à conquérir durablement. Ainsi, toutes les entreprises devraient tenter d'atteindre et de dépasser cette notion de « contrat de base ».

Il s'agit avant tout de définir un standard de qualité de service et de veiller à ce que toutes les personnes en interface clients atteignent ce niveau de qualité.

Or, en tant que consommateurs, dans notre quotidien, nous avons tous connu des expériences malheureuses où le minimum minimorum n'avait pas été fait et le « contrat de base » non rempli.

LA CONQUÊTE ILLUSTRÉE

Le marketing sensoriel est un formidable outil de conquête clients dont l'efficacité est maintenant prouvée. En quoi consiste-t-il ? Qu'est-ce que cela recouvre ? Comment le mettre en œuvre ? Comment en mesurer le ROI ? C'est que nous apprendrons grâce au témoignage qui suit.

Interview de Merthus Bezemer, directeur général de Mood Media : les bénéfices concrets et la valeur ajoutée du marketing sensoriel

Pouvez-vous nous présenter Mood Media et retracer son historique ?
Mood Media a été créé en 1954. À cette époque, Monoprix avait besoin d'une ambiance musicale. Une première galette comparable à un 33 tours a été éditée afin d'assurer huit heures de plage musicale.

À la fin des années 1980 et au début des années 1990, c'est la vidéo qui a fait son apparition dans les enseignes, puis le multimédia avec les bornes interactives. Puis ce fut l'ère du marketing olfactif. Il y a dix ou quinze ans, le marketing sonore a commencé à « faire du bruit » ; on a assisté à la naissance du design sonore, lequel repose sur beaucoup de créativité et de méthodes.

Les entreprises ont ainsi commencé à se construire une identité musicale, une signature qui découle de leur identité profonde. Le progrès technologique a beaucoup aidé à ce développement, mais il s'agit d'une commodité, le travail de fond est très important pour transcrire une identité d'enseigne en design sonore, et pas seulement musical.

En 2006, Mood Media et DMX Music International, deux leaders européens des médias numériques, ont fusionné pour créer le groupe Mood Media, le leader du secteur en solutions visuelle et audio en magasin en Europe, en Asie et en Australie. À la fin de l'année 2007, l'acquisition d'Alcas Holding a été conclue, augmentant encore la dimension du groupe dans ces régions du globe.

Mood Media, c'est plus de cent millions d'euros de CA, une présence dans trente-cinq pays, près de six cents employés et cent dix-sept mille points de vente équipés par nos soins dans toute l'Europe. Parmi les mille premières enseignes d'Europe, nous avons plus de six cent cinquante clients, dont H&M, Pimkie, Eurodif, Celio, Jules, Brice, Cartier, Gucci, Lancel, Casino, Prodim (enseignes de proximité du groupe Carrefour), Quick, groupe Accor, Mango, Promod, Picard, La Halle…

Qu'est-ce que le marketing sensoriel ? Quels en sont les enjeux ?
Il s'agit d'aider l'annonceur à créer la bonne ambiance pour recevoir ses clients ou visiteurs. La proposition de la marque consiste d'abord à créer de l'émotion. De nos jours, les consommateurs sont soumis à un choix pléthorique, ils ne savent plus où donner de la tête. Le marketing sensoriel sert justement à se différencier des autres enseignes ou

marques. L'émotion véhiculée par la marque est donc essentielle pour conquérir de nouveaux clients. Ces clients se retrouvent dans une dimension affinitaire et communautaire. Nous mettons tous les moyens en œuvre pour séduire les sens des clients : la musique, la vidéo, les médias numériques et interactifs, la lumière et l'olfactif.

Nous ne créons pas le territoire de la marque, nous devons le comprendre et le retranscrire dans le langage des sens, en l'occurrence l'odorat, l'ouïe et la vue. Il y a une véritable démarche hédoniste : les gens doivent se sentir mieux, à l'aise et en confiance. Le marketing sensoriel sert à différencier, surprendre, attirer l'attention, renforcer l'image de marque, accroître la satisfaction et créer de la valeur !

Quand avoir recours au marketing sensoriel ? Pour quelles problématiques ? Pour quels objectifs ?

De nos jours, il existe plus de cent cinquante chaînes de télévision. Il est difficile de toucher son cœur de cible sans se disperser et dépenser des budgets trop importants. Les enseignes, collectivités ou entreprises qui reçoivent du public et souhaitent se différencier, séduire agréablement leurs clients et visiteurs, doivent recourir au marketing sensoriel.

Il s'agit d'un média, mais aussi et surtout d'une aide à la vente. Ainsi, pour Monoprix, nous avons créé une véritable radio qui véhicule le design sonore de l'enseigne, mais diffuse aussi des offres, des promotions, des informations pour les clients. Le tout est relié à un affichage dynamique et s'inscrit dans un ensemble sensoriel cohérent, riche et efficace. Le marketing sensoriel sert donc à communiquer et à vendre.

Qui sont vos clients ? Quels sont les principaux secteurs d'activité concernés ?

70 % de nos clients en Europe sont des enseignes de distribution. Mais nous avons des clients dans bien d'autres domaines d'activité qui reçoivent des visiteurs : les espaces publics, l'hôtellerie, les parkings, les centres commerciaux, les centres sportifs…

Pourquoi ce succès ?

Il est de plus en difficile et coûteux pour ces marques de se différencier en termes de prix ou de produits. Il est essentiel de rappeler que 70 % des achats sont décidés in situ *dans le point de vente. Par conséquent, l'émotion suscitée auprès du consommateur par le marketing sensoriel est un facteur puissant de séduction, de mise en confiance, de satisfaction et de promotion des valeurs de la marque.*

Nous travaillons aussi beaucoup avec d'autres partenaires comme les agences conseils en publicité ou identité visuelle. Elles créent le territoire de la marque et nous le transcrivons en langage sensoriel, design sonore, musique et marketing olfactif.

Quelles sont les interventions types de Mood Media ?

La plupart de nos clients connaissent leurs besoins en marketing sensoriel, notamment dans le secteur du prêt-à-porter. Nous étudions en détail la marque, son univers, son territoire, ses valeurs, notamment avec des experts musicaux. Nous « traduisons » ensuite la marque, parfois en ayant recours à des sondages auprès des clients, ou en effectuant des pilotes ou des tests. Il y a de notre part un accompagnement fort, une réelle écoute. Notre métier est très atypique, transverse et pluridisciplinaire. D'ailleurs, chez nos clients, nos interlocuteurs représentent de nombreuses directions de l'entreprise : marketing, communication, distribution, publicité, RH…

Par exemple, nous traduisons la plate-forme de marque de Pimkie en musique depuis 2000 et nous suivons son évolution : quand Pimkie change de concept et donc de plateforme, Mood Media est là pour travailler et mettre en place un nouveau design sonore.

Dans certains cas, nos clients nous demandent de les accompagner pour leur communication dans les points de vente. Pour ce faire, nous recourons notamment à l'affichage

dynamique. Nous réalisons une étude de cas économique afin de créer de la valeur et générer un ROI tangible.

Par exemple, pour le constructeur automobile allemand Volkswagen, nous avons conçu et mis en place un affichage électronique sophistiqué, sachant que l'affichage papier autrefois sans cesse renouvelé était trop coûteux et pas assez efficace. L'intérêt est de pouvoir nous interfacer sur le back office *de Volkswagen.*

Toutes nos solutions sont interfaçables avec des systèmes informatiques ou numériques. Pour ING Hollande par exemple, nos messages coexistent parfaitement avec les numéros de file d'attente à l'accueil dans les agences, le tout sur le même circuit d'affichage dynamique.

Pour chaque client, nous nous efforçons à la fois de trouver des solutions innovantes, de créer de la valeur et de générer un ROI optimal. À ce titre, pour le réseau Maison de la Presse, nous avons mis en œuvre, après de nombreux tests de placement, un système d'affichage dynamique. Les titres promus par le biais de notre solution technologique ont vu leurs ventes croître de 37 %, ce qui a ravi le client Maison de la Presse, mais aussi les éditeurs des revues mises en avant par notre solution.

Le marketing sensoriel est à n'en pas douter un vecteur très efficace de conquête clients. Pour SFR, nous avons joué sur tous les sens afin d'aider le consommateur à patienter en attendant d'être assisté par un conseiller de clientèle. Il s'agit de l'aider avec de mini-écrans interactifs, de faire passer une information pertinente, séquencée, riche et rythmée. Le consommateur est ainsi guidé, orienté et aidé avant même d'avoir vu une personne, juste en attendant, sans voir le temps passer… Nous avons traduit la stratégie de la marque dans les points de vente et créé une véritable chaîne de télévision pour SFR afin de diffuser des informations à valeur ajoutée, des offres, accompagner les consommateurs, le tout en intégrant les contraintes propres à une boutique.

Dans la grande distribution, toujours avec Monoprix, nous avons créé une radio pour animer les ventes, informer et fédérer les consommateurs, et ainsi offrir de l'émotion plutôt que de la communication stricto sensu.

Le design sonore est très différent d'une enseigne à l'autre : il suffit de comparer celui de Casino à celui de Carrefour ou de Leclerc pour s'en rendre compte simplement.

Yves Rocher avait une double problématique : réaliser le marketing sensoriel des boutiques et des cabines dédiées aux soins de manière différenciée. Nous avons décliné l'univers de la marque à ces deux espaces. La partie « soins » a été habillée avec un design sonore soft, sans voix, avec une certaine intimité, des éclats sonores, des virgules et des ponctuations. Pour l'Atelier Yves Rocher, le design sonore est très féminin, cristallin, végétal, aérien, avec des courts-métrages, des voix de femmes, des mots… Grâce à un premier pilote et quelque quatre cents titres remis à l'annonceur, nous avons testé les employés pour faire adhérer les équipes et éviter toute distorsion entre le management et la distribution.

Dans un univers assez proche de la nature également, nous avons conçu, réalisé et mis en place pour Aigle des courts-métrages sonores avec jingle. Pour la validation des éléments du design sonore avec les dirigeants d'Aigle, nous avons créé un mini site Internet où tous les éléments sonores étaient insérés. Ceci permet à nos clients de réagir en temps réel et optimise nos relations de travail.

Pour Aigle, comme pour bien d'autres clients, nous allons vraiment dans le détail, en analysant les cycles de visite des points de vente, les moments forts dans la journée, dans la semaine, dans l'année.

Puis nous adaptons les scénarios d'animation à la fréquentation et aux différents types de clients dans une même journée. En effet, les retraités n'ont pas les mêmes horaires que

les actifs, les mamans viennent souvent le mercredi avec leurs enfants. Le temps de visite moyen diffère d'un profil de consommateur à l'autre, d'un type de commerce à l'autre. Le message que l'on fait passer en affichage dynamique n'est pas le même quand on dispose de huit secondes ou de dix minutes dans une file d'attente. Les objectifs diffèrent, les moyens et les messages aussi.

Pour le design sonore, afin de varier les ambiances en fonction des dates et des moments de la journée, sans lasser les visiteurs et les équipes de la boutique, nous avons différents modules et un passage aléatoire selon les modules, sachant que certains modules correspondent à un moment précis de la journée, de la semaine ou de l'année. Par conséquent, le design sonore est à la fois totalement adapté et varie suffisamment.

C'est exactement la même démarche que nous avons mise en œuvre pour la marque de lingerie féminine Passionata. Nous nous adaptons au biorythme des consommateurs.

En termes de choix, notre base de données musicale comporte plus de quatre cent mille titres. Elle correspond à la somme des fonds musicaux de tous nos bureaux en Europe, soit trente-cinq implantations.

Ceci nous permet à la fois de créer des designs sonores universels et de nous adapter à la spécificité d'un marché, les artistes contemporains allemands pouvant difficilement être diffusés en France et vice versa. En France, nous sommes le premier contributeur privé de la SACEM et nos logiciels réalisés sur mesure nous permettent de déclarer à la SACEM très exactement le nombre et les temps de diffusion de chaque morceau pour le reversement des droits aux auteurs. Nous sommes aussi éditeur de musique, nous avons notre propre catalogue et réalisons les jingles de nos clients.

Comment analysez-vous les besoins d'une enseigne en matière de marketing sensoriel ?

Nous réalisons beaucoup de visites de magasins. Nous passons du temps à analyser les composantes de l'identité des enseignes, la typologie des clients, leur biorythme, les moments forts, le trafic et ses variations. Nous tirons de ces visites de nombreuses études ad hoc.

Ensuite, nous exposons nos résultats à la direction marketing pour vérifier que nous avons la même vision de la marque. Puis nous réalisons des pilotes et des tests afin d'entériner le bien-fondé du concept. Ceci met en œuvre un grand nombre de variables, aussi avons-nous recours à des panels de consommateurs pour valider tous les items. À titre d'exemple, le volume sonore est testé. Trop fort, il peut faire fuir le chaland ; trop bas, le design sonore est inutile.

Cool Cat, l'enseigne hollandaise de prêt-à-porter pour jeunes et ados, a misé sur un volume sonore assez élevé, pour que les clientes teenagers entrent seules et fassent leurs emplettes sans être supervisées par l'œil maternel.

Pour Yves Rocher, notre mission était de raconter en musique et sound design *toute la sensorialité et la féminité du lieu. Nous devions créer une immersion sensorielle.*

Quelles sont les révolutions à venir ?

Il y a quelques années, on a assisté à l'entrée des écrans dans les magasins. Mais ces premiers écrans étaient passifs. Maintenant les écrans sont intelligents et interactifs. À terme, en entrant dans un magasin avec un smartphone et le bluetooth pour valider l'opt-in, l'écran vous reconnaîtra automatiquement, le processeur aura l'historique de vos achats et vous proposera une offre adaptée par le biais d'une application de type Digital Signage. Ceci étant, cela pose des problèmes moraux, éthiques et légaux qui sont loin d'être résolus.

L'avenir sera donc marqué par un déplacement des médias traditionnels (télévision, presse, radio, print) vers les médias mobiles et les points de vente. Ces derniers génèrent 70 % des décisions d'achats effectifs comme évoqué précédemment.

Ce déplacement des investissements vers les médias comme Internet et les points de vente, et le recours croissant au marketing mobile et communautaire, coïncideront avec la progression du marketing sensoriel, lequel forme un ensemble cohérent et en totale synergie avec tous ces médias.

Nous travaillons de plus en plus sur les boutiques en ligne, les Web TV, les magasins en 3D, le design sonore en ligne et les déclinaisons du marketing sensoriel sur Internet.

L'intercanalité pour optimiser la conquête clients, par Jean-Luc Gonzalez, directeur Internet Bouygues Telecom

Du multicanal à l'intercanalité !

Alors que le terme « marketing multicanal » est désormais d'usage courant, certaines entreprises ont poussé cette logique plus loin encore et n'hésitent pas à parler d'« intercanalité » dès lors que les différents circuits ou canaux de contacts avec les clients travaillent en symbiose et en totale intelligence. De quoi optimiser les performances de l'entreprise en matière de conquête clients.

Bouygues Telecom, un vrai commerçant en ligne

Le site www.bouyguestelecom.fr figure régulièrement parmi les soixante premiers sites français avec cinq millions de visiteurs uniques en moyenne chaque mois. Côté conquête, nous sommes essentiellement sur le marché grand public et celui des PME de moins de dix salariés.

En 2006, nous avons repensé notre e-commerce qui ne trouvait pas sa voie, coincé dans des processus non adaptés au commerce en ligne. Nous avons alors réalisé un benchmark international, plus particulièrement chez deux opérateurs de téléphonie mobile : un en Allemagne et un au Royaume-Uni, qui réalisent tous deux 15 à 20 % de leurs acquisitions via leur site Internet.

L'analyse approfondie de ces sites de challengers étrangers, ainsi que l'analyse de sites américains forts en VAD (vente à distance), ont été riches d'enseignements. Une bonne gestion des plans de générations de trafic en ligne avait permis d'optimiser l'ensemble des leviers *on line*, du référencement naturel aux liens sponsorisés, en passant par l'affiliation, l'e-pub et l'emailing. Un modèle existait pour investir sur ces différents leviers, tout en maîtrisant le coût d'acquisition.

Aujourd'hui, par sa puissance de vente par Internet, Bouygues Telecom fait partie des acteurs les plus dynamiques sur le secteur depuis plus de trois ans. Nous avons beaucoup progressé, plus particulièrement sur l'ensemble de nos processus en ligne, à la fois en *front office* et en *back office*. À l'instar d'autres challengers

dans d'autres pays, nous sommes enclins à innover en permanence pour optimiser nos performances.

Dématérialiser tout le processus de vente ne fut pas simple, si l'on songe notamment à la probabilité de fraudes, aux aspects juridiques et aux freins d'ordre psychologique, financier, administratif ou juridique.

Côté études, nous faisons réaliser un baromètre annuel qui nous permet de nous situer parmi les différents opérateurs téléphoniques en matière d'actes, en estimant le poids des canaux, qu'ils soient à la marque (magasins, centres de relation clients, Internet) ou concurrentiels, qu'il s'agisse de la grande distribution ou des spécialistes de la téléphonie mobile. Ainsi, nous apprenons en permanence pour optimiser et améliorer nos services.

L'avènement de l'intercanalité !

Le service aux clients forme un ensemble logique et cohérent, fruit d'un travail d'équipe qui nécessite une grande coordination. Ainsi, les centres de relation clients et les points de vente agissent avec le site Internet de Bouygues Telecom en totale complémentarité. Le multicanal est certes une réalité, mais nous allons plus loin avec ce que nous appelons « l'intercanalité ».

Il s'agit d'un travail d'équipe, de complicité entre les différents canaux au service du client. Cela consiste à permettre au client d'avoir potentiellement recours à plusieurs canaux pour une plus grande efficacité au sein de la même transaction.

Internet est le premier point de contact avec la marque

Le site Internet reste avant tout un point d'information majeur pour nos clients et prospects avant d'être un canal de transaction. Près de la moitié des clients qui achètent dans nos boutiques ont consulté notre site Internet. Même s'il existe de plus en plus de convertis à l'achat *on line*, il subsiste encore quelques personnes réticentes dont la proportion décroît régulièrement. Pour celles-ci, il est préférable de les orienter en magasin.

De manière générale, les consommateurs préparent de plus en plus souvent leurs achats sur Internet avant de se déplacer en point de vente. Nous recherchons sans cesse la fluidité de la relation clients : les process sont harmonisés et nous disposons d'une vision transverse et complète du client, qu'ils entrent par le biais des offres (50 % des cas) ou pour rechercher un téléphone.

L'e-commerce moteur de conquête

En 2006, en tant que challenger, il nous fallait redoubler d'efforts et créer toutes les conditions de réussite de la vente à distance. Nous avons tout repensé et

scénarisé le parcours du client en ligne. La fluidité, la transparence et l'intercanalité nous ont permis de gagner ce pari. Cependant, le parcours clients reste un exercice permanent, tant les offres, produits et services, sont perpétuellement en mouvement chez les opérateurs mobiles et Internet.

Exemple : l'offre Idéo

Aujourd'hui, avec l'avènement de la convergence, nous devons nous adapter à nouveau et vendre la téléphonie mobile en même temps que la BBox, l'offre téléphonie fixe, Internet et la télévision de Bouygues Telecom. Le parcours clients a été repensé avec une recherche permanente de fluidité optimale pour que tout se déroule aisément, de manière simple, linéaire, rapide, intelligible et naturelle.

Idéo bénéficie d'un espace de présentation dédié, à l'instar d'une boutique physique. Le but est de faire comprendre les bénéfices tangibles de l'offre, de l'expliquer, d'offrir un choix. Le client peut vérifier s'il habite une zone dégroupée ou non par le biais d'un simple test en ligne. Il peut aussi calculer les tarifs et comparer les prix.

Pour scénariser le parcours des internautes sur notre site, nous avons systématiquement recours à deux méthodes :

Au sein de groupes tests, des personnes sont mises en situation en amont du développement et de la mise en ligne.

Via des techniques spécifiques, nous étudions et analysons le parcours de l'œil des testeurs, nous enregistrons les mouvements et les commentaires de ces clients testeurs en direct.

Il existe différentes entrées sur Internet, que ce soit via un moteur de recherche tel que Google, via une adresse URL directe, ou encore par rebond après envoi d'un email…

On peut se repérer dans n'importe quelle partie de notre site. Notre *media planning on line* génère un important trafic qualifié sur notre site et tout contact généré est une opportunité de transformation. Les internautes arrivent sur le site pour une raison précise mais peuvent tout à fait en changer.

Le site est pensé pour nourrir les ventes croisées. Nous n'isolons jamais le visiteur entrant dans un couloir, mais nous lui offrons un large choix de possibilités où qu'il se trouve.

Un véritable laboratoire marketing

La particularité de l'e-marketing est que tout y est mesurable. Nous testons sans arrêt, nous pouvons infléchir notre communication dans l'heure en fonction de l'analyse d'une batterie de critères de performances tels que le taux de clic, le

nombre de visiteurs uniques, les ventes induites, les remontées des clients ou internautes…

Par exemple, dans la zone de consultation des factures en ligne, nous avons mis en avant d'autres offres pour nos clients, dans une logique de *push Web*. Cela fonctionne très bien et nous pilotons les contenus mis en ligne en fonction des performances observées quasiment en temps réel.

Nous contrôlons l'impact des campagnes *off line* (télévision, radio, presse papier…) sur le trafic *on line*, de même que celui des campagnes *on line* (achats d'espace publicitaire, partenariats avec d'autres sites…) sur le site Internet, et enfin, celui des résultats de toute modification faite sur le site lui-même.

L'une de nos priorités est d'éviter les déperditions lors du parcours des internautes en ligne. Ainsi, toute zone de *churn* (attrition, perte de contacts en ligne) fait l'objet d'une analyse et d'actions correctives.

Les tableaux de bord et une veille *on line* permanente nous permettent d'optimiser nos performances. Nous utilisons de nombreux critères avec des mesures quotidiennes, hebdomadaires et annuelles. Les offres packagées sont ainsi ajustées régulièrement.

Dans le même esprit, on va jusqu'à personnaliser l'offre en fonction de la progression de notre connaissance clients. C'est une adaptation permanente, un système « sachant » que l'on rend au fur et à mesure « auto-apprenant ». Nous pouvons ainsi profiler en fonction du type de besoin des internautes. Chaque contact, client ou prospect, est comme pris en charge, suivi, accompagné, afin de le transformer et de conduire à une transaction.

Le site offre trois fois plus de références produits que nos boutiques physiques – c'est l'effet longue traîne d'Internet – et génère une part conséquente et croissante de notre chiffre d'affaires.

L'e-marketing au sein d'un écosystème

De manière générale, notre site est pensé en respectant deux points fondamentaux : tout contact est une opportunité d'affaires, et le site Internet de Bouygues Telecom est inscrit dans un écosystème où l'intercanalité joue pleinement son rôle. Internet, les Clubs Bouygues Telecom et les centres de relation clients fonctionnent en symbiose, en fluidifiant au maximum la relation clients, de manière transparente.

Les chiffres sont parlants : nous avons cinq millions de visiteurs uniques, un million de visites par jour et plusieurs millions de connexions à l'espace clients par mois.

Les canaux entretiennent un dialogue permanent. Ainsi, tous les médias renvoient vers le site, y compris les campagnes télévisées. Les applications de type Store Locator avec Google et Google Maps permettent de diriger un trafic qualifié de clients ou prospects vers nos Clubs Bouygues Telecom.

Un rôle prépondérant

Parmi les évolutions majeures, notons qu'au premier semestre 2009, la part de la publicité en ligne au Royaume-Uni a dépassé la part de la publicité télévisée[1]. Il est probable que cela s'équilibre rapidement en France avec une même tendance de fond. Le temps passé sur Internet se rapproche du temps passé devant la télévision et risque de le dépasser à court ou moyen terme.

Internet va donc avoir un rôle prépondérant et ne sera plus considéré comme un simple canal supplémentaire, mais bel et bien comme un *hub*, un point névralgique de notre commerce.

C'est pourquoi nous nous astreignons à revisiter en continu les parcours clients. C'est un facteur d'amélioration indéniable et cela impacte de manière positive nos performances en conquête.

www.bouyguestelecom.fr est un site majeur d'e-commerce et de vente à distance. Pour demeurer leader en la matière, nous développons une culture clients et considérons comme essentiels les besoins d'accompagnement, de prise en charge et d'humanisation de la relation clients.

Le marketing mobile, vecteur de conquête clients, par Xavier Lucron[2]

Le marketing mobile pour améliorer le ROI de vos campagnes

Avec plus de 56 millions d'abonnés à la téléphonie mobile en France, ce média reste peu exploité, bien que de plus en plus de sociétés lancent des campagnes de publicité sur téléphone portable, via des SMS ou des MMS. Toute l'efficacité d'une campagne réside dans la conception d'un message à la fois fort, concis et personnalisé. Mais il convient aussi de trouver le bon moment pour communiquer sur le

1. Source : IAB UK/PWC, septembre 2009.
2. Xavier Lucron fut le cofondateur et le directeur marketing de Mobile Office, le salon des technologies mobiles, aujourd'hui intégré au salon IP Convergence à Paris (www.ipconvergence.fr). Conseiller et formateur marketing et événementiel auprès des grands groupes internationaux, il est l'auteur de sept ouvrages. Professeur vacataire marketing et événementiel pour les mastères à l'ESSEC, il est également conférencier. www.lucron.com

téléphone mobile. Voici quelques conseils pour aborder sereinement ce canal de prospection et de fidélisation.

Intégrez le marketing mobile à vos opérations multicanaux

La diffusion de SMS s'inscrit le plus souvent dans un dispositif marketing plus large qui fait intervenir un ensemble de canaux (mailing, emailing, magasin...). Le mobile vient compléter et renforcer l'impact de la campagne.

Bien que largement répandu dans toutes les classes d'âge, l'usage du mobile est particulièrement dynamique chez les 15-35 ans issus des grosses agglomérations urbaines, d'où leur surreprésentation dans les fichiers proposés. De la même façon, on trouvera plus de numéros compatibles SMS que MMS. Dans le cas de cartes de fidélité, il n'est pas rare que les campagnes concernent les femmes de plus de 40 ans.

Pour vos opérations de prospection, vous ne trouverez pas de fichier exhaustif auprès des acteurs traditionnels de type grands producteurs avec mégabases ou brokers. Néanmoins, ils peuvent vous fournir des fichiers utiles ; leurs coordonnées sont disponibles dans le GFM sur www.gfm.fr Le prix est élevé : comptez de 0,20 à 0,40 € HT par destinataire. Un impératif : assurez-vous que les données que vous louez soient bien opt-in et vérifiez la fréquence de leur utilisation. Vous pouvez aussi faire appel aux opérateurs de téléphonie mobile eux-mêmes.

Soyez créatif avec les MMS

La créativité reste cantonnée à cent soixante caractères en SMS. Elle se débride avec le MMS qui, dans la limite des contraintes de poids, peut revêtir la forme d'une vidéo ou d'un diaporama scénarisé, avec ou sans son.

Pour un diaporama, vous pouvez inclure jusqu'à six photos, le bon nombre étant trois ou quatre. En effet, rien ne sert de noyer le destinataire avec trop d'images, d'autant que le poids du fichier – donc le coût de sa diffusion – croîtra en conséquence. La première image doit inciter le destinataire à visualiser l'ensemble du message. Pour les vidéos, la tendance est aux spots de vingt à trente secondes. Au-delà, le poids est, là encore, trop lourd, et l'image, trop compressée, de qualité médiocre.

Soyez percutant avec les SMS

Hormis pour les cibles jeunes, évitez d'utiliser des abréviations (« KDO » pour « cadeau », par exemple), même si elles font gagner de la place. Cela ne vous empêche pas de rester concis, comme certains cabinets d'avocats américains qui diffusent des messages comme « Injurié ? 0800 220 220 » !

La version plus riche s'opère en trois temps : question – réponse – action.

La question est de type substantif, adjectif ou participe passé + infinitif. Par exemple : « Envie de sortir ?» est plus efficace que « Envie de sortie ? », qui ne met pas en scène l'action par un verbe. Autres exemples : « Soif de danser ? », « Pressé de partir ? », « Prêt à jouer ? », « Content de travailler ? ». Si vous avez la place, enrichissez votre phrase par les pronoms et les possessifs « vous », « votre » et « vos » qui interpellent toujours davantage leur lecteur : « Vous avez envie de sortir ? », « Vous êtes stressé ? », « Vous êtes prêt à jouer ? ». Et si le reste de votre texte vous laisse encore plus d'espace, posez une question complète : « Comment externaliser votre *supply chain* ? », « Où trouver votre baby-sitter ? », « Tu veux participer à la Star Ac' ? ». Cibles jeunes obligent, le tutoiement se pratique souvent.

Puis, annoncez la réponse à cette question préalable sous la forme d'une information, brute, lapidaire et factuelle : « Conférence gratuite au Palais des Congrès », « La solution est à deux pas de chez vous ! », « J-3 avant les soldes ! ».

Pour finir, proposez d'agir par un impératif : « Surfez sur www.salonflora.fr », « Abonnez-vous au 0800 220 220 », « Regardez MRJ13 ce soir à 18h ! ».

La réponse et l'action peuvent être amalgamées lorsque vous communiquez sur un site Internet, un numéro spécial ou un numéro SMS (surtaxé ou non), car leur forme est déjà en soi un symbole à forte connotation d'activation.

Choisissez le bon moment

L'attrait du portable réside dans le fait que le prospect est joint à tout moment. Une campagne de marketing mobile doit donc coïncider avec les activités de votre cible. Ainsi, envoyer une promotion sur les DVD le samedi après-midi, moment propice au shopping, est judicieux.

Ne programmez pas de diffusion le dimanche et les jours fériés et en dehors des créneaux 9 h-20 h, conformément à la Loi Len. En général, les SMS sont envoyés au moins 48 h avant un événement et chaque campagne définit une période de validité pour que le destinataire, en cas d'indisponibilité, ne reçoive pas le message une fois l'opération terminée. Le téléphone mobile étant un outil très personnel, il convient de limiter la fréquence des envois. La bonne mesure se situe à un message par semaine.

Mettez à profit l'environnement d'utilisation. Avec le téléphone portable, deux dimensions viennent se greffer à votre message : le temps et le lieu. Ce qui permet d'imaginer à peu près tous les scénarios de consommation dans lesquels l'utilisateur en situation de mobilité pourrait se retrouver. Si la sollicitation intervient alors que le client est dans la rue, le contexte est beaucoup plus riche et stimulant que s'il était chez lui !

Pour aller plus loin

Concernant les programmes de conquête, nous vous invitons à découvrir les documents suivants sur le site www.conqueteclients.com :

- « La relation clients en ligne, arme de conquête et de fidélisation » par Carole Sasson, directrice générale de Cocedal Conseil (www.cocedal.fr et www.qualiweb.com) ;
- « La qualité de l'accueil et du service clients » par Dominique Theveneau, PDG, A-SC, Accueil Service Clients ;
- « Vers de nouveaux programmes de relation et de conquête clients » par Jean-Michel Raicovitch, associé de Celadons et coprésident de l'ADETEM (Association nationale du marketing) ;
- « Le marketing de la franchise vecteur de conquête », interview de Marie-France Delachaux, responsable marketing franchise chez Dessange International ;
- « De la conquête par la promotion des ventes » par Denis Bressy de PMC ;
- un dossier sur les bénéfices concrets et la valeur ajoutée du marketing sensoriel par Mood Media.

Étape 5 ■
Pré-tester les outils et le programme

Les pré-tests de campagnes de conquête procèdent d'une logique d'apprentissage en continu. À l'instar des campagnes de marketing direct, toutes les campagnes de prospection, qu'elles relèvent de l'e-marketing, de la création publicitaire ou du marketing relationnel, doivent être testées.

Il s'agit de fait d'un facteur de motivation spécifique. Si les pré-tests sont concluants, cela donne des raisons de croire dans les chances de succès et minimise les risques inhérents à toute nouvelle campagne.

Autre dimension importante, la somme des tests constitue une véritable base de connaissances. Cela permet de bénéficier de données précieuses pour affiner les pré-tests suivants. De fait, en suivant cette logique, on n'a jamais fini d'apprendre des campagnes précédentes. Il faut donc tester en permanence et en déduire les informations qui vous permettront d'optimiser vos campagnes de conquête clients, que ce soit pour des cibles BtoB, BtoC ou BtoBtoC.

Définition : le pré-test de campagne

Il s'agit d'un test pratiqué avant la mise en œuvre d'une campagne de conquête, quel que soit le type de campagne : mailing, phoning, emailing, e-marketing, publicité *on* ou *off line*, promotion des ventes, relations de presse.

Le but est de vérifier l'adéquation des choix retenus avant le lancement d'une campagne généralisée. Sont ainsi contrôlés le ciblage, la qualité des fichiers le cas échéant, la création, le message, la logistique inhérente, ou encore la compréhension globale et l'image véhiculée par la campagne.

L'ère du multicanal fait qu'il y a de nombreuses façons de pré-tester une campagne. Cela dépend évidemment du type de campagne : *on* ou *off line*, *de visu* ou à distance, par téléphone, questionnaire, en groupe sous forme de panel, sur le lieu de vente…

■ LES GRANDS PRINCIPES DU PRÉ-TEST

Les conditions réelles

Attention

Les pré-tests de campagnes ne peuvent pas se faire uniquement « en laboratoire ». Cela fausserait les résultats et nuirait donc ultérieurement au lancement généralisé de la campagne.

Pourquoi ? Il faut pouvoir observer des réactions réelles des clients. Il importe donc d'effectuer les pré-tests dans des conditions réelles avec de vrais clients, de vrais messages et de vrais supports.

Le mailing : si vous avez une cible suffisamment large pour que les résultats soient significatifs, vous pourrez effectuer le pré-test sur 10 % de la cible (par exemple, mille contacts sur les dix mille prévus) et réaliser le routage à une période comparable à celle envisagée pour le lancement de la campagne finale (hors vacances scolaires).

L'emailing : il pourra être pré-testé de la même manière qu'un mailing. L'avantage est que l'on peut tout mesurer, en temps réel (taux d'ouverture, de clics, de lecture, de réponse...).

La campagne de télémarketing : à l'instar du mailing, elle sera utilement pré-testée sur un échantillon représentatif de la cible finale, soit environ 10 % des contacts sur de petites quantités, ou mille contacts sur des centaines de milliers ou millions de clients.

La bannière sur Internet : elle pourra être mise en ligne pendant une période donnée. Son impact sera mesuré sur cette période.

L'insertion publicitaire : elle pourra également être pré-testée pendant une période limitée, dans des médias représentatifs de la cible, que ce soit pour des annonces dans la presse papier, des médias *on line*, etc.

La campagne dans les grands médias : elle sera souvent pré-testée auprès d'échantillons de clients sous forme de panels.

Le choix de la population test et les critères

La population test répond à peu près aux mêmes canons que celle d'une segmentation opérationnelle, seule l'échelle diffère. Il s'agit d'avoir des segments représentatifs, homogènes, cohérents et de taille suffisante.

La méthode « A/B split »

Cela consiste à comparer deux campagnes différentes sur un même échantillon de population, divisé par deux.

Cette méthode a l'avantage d'être simple à mettre en œuvre et demande un échantillon de test relativement réduit. Quasiment toutes les campagnes où l'on peut diviser un échantillon de la cible par deux peuvent être testées. De même, presque tous les éléments peuvent être testés, à condition de ne pas tout changer en même temps si l'on veut pouvoir comparer l'impact d'un changement sur les populations A et B.

On peut par exemple comparer l'impact de deux titres différents sur une affiche, une annonce presse, modifier la couleur des boutons sur une campagne en ligne, faire varier les polices, les tailles et les images produits.

C'est beaucoup plus simple et efficace qu'un test sur une analyse multi-variée. L'impact est facilement observable, et comme vous n'agissez que sur un critère majeur, on sait à quoi attribuer l'échec ou le succès éventuel du pré-test.

Par contre, à l'inverse d'un test avec une analyse multi-variée, la méthode « A/B split » ne permet pas d'évaluer les interactions entre plusieurs critères.

Un timing vital

L'aspect temporel et dynamique est essentiel dans la bonne réalisation d'un pré-test. À ce titre, on peut dire qu'il y a un temps pour tout.

Un temps pour tester

La période de test ne doit pas reporter indéfiniment la période de lancement de la campagne de conquête. C'est pourquoi elle doit être prévue lors de l'élaboration de la stratégie de conquête.

Cette période peut représenter quelques jours pour des tests sur les canaux tels que l'email ou la publicité *on line*, une ou deux semaines pour un mailing, quelques heures ou jours pour du phoning.

Un temps pour mesurer

Dès que le canal s'y prête (emailing ou phoning), on peut mesurer en temps réel. Sinon, cela prendra quelques jours, voire quelques semaines.

Un temps pour analyser

L'analyse se fait quand l'essentiel des données est remonté, quasiment en même temps que la mesure et l'évaluation de l'impact.

Un temps pour corriger et affiner

Une fois les données collectées et analysées, il faut bien évidemment en tenir compte pour optimiser la campagne et intégrer ainsi tous les enseignements du pré-test.

Un temps pour apprendre et généraliser

Il faut ensuite prendre de la hauteur à la lumière de tous les pré-tests réalisés jusqu'alors et en tirer des règles générales, notamment sur les meilleures périodes pour communiquer, sur les meilleurs fichiers (mailing, emailing), les meilleurs supports (publicité *on* ou *off line*), etc.

LA MÉTHODOLOGIE DU PRÉ-TEST

Que recouvre le pré-test ?

Tout ou presque : tous les critères que l'on peut faire varier et qui vont avoir un impact sur l'efficacité des campagnes et leur ROI. À titre d'exemple, il peut s'agir du message, du support, des formats des supports, des fichiers utilisés, du média, des couleurs, de la présentation de l'offre, du *pricing*, de la sémantique, de la période de communication, etc.

Quels segments viser ?

La conquête étant difficile et plus onéreuse que la fidélisation, il faut viser en priorité les segments de prospects à fort potentiel commercial et éviter les segments qui ne seraient pas rentables.

Les pré-tests seront faits utilement s'ils ne visent que les hauts potentiels.

Quels médias ou canaux utiliser ?

Les canaux plébiscités par les clients potentiels. Pourquoi ? À l'instar de toute politique de conquête, il faut respecter et utiliser les canaux de vos prospects. Le pré-test passera donc par leurs canaux préférés.

Quel style adopter ?

Le style de la cible est le seul possible. Le message doit adopter le ton qu'utilisent les clients pré-testés eux-mêmes. Toute approche décalée peut nuire au pré-test, et donc à la qualité à la campagne.

Quand communiquer ?

Pour toutes les cibles, que ce soit en BtoC ou en BtoB, il y a des moments adaptés à la communication avec vos cibles et d'autres qui sont à proscrire. Dans tous les cas, les mailings ou les emailings doivent être faits en dehors des périodes de vacances scolaires, car les prospects sont probablement en vacances, soit injoignables, soit peu réceptifs.

Si l'on prospecte une cible BtoB, comme les experts-comptables, il faut éviter de les solliciter pendant les grandes périodes de clôture des comptes. De même, les prospects BtoB seront peu réceptifs pour une campagne d'emailing le lundi matin en arrivant au bureau alors que leur boîte email est pleine.

■ QUE MESURE-T-ON ?

Selon les canaux utilisés, les critères qu'il convient d'évaluer et de mesurer sont différents.

On parle notamment d'ICP (indicateurs clés de performances) ou de KPI en anglais, *Key Performance Indicators*).

Ce sont les facteurs pris en compte pour mesurer l'efficacité ou la rentabilité d'une campagne.

Dans le cadre d'une campagne de marketing direct, les ICP utilisés sont par exemple le nombre de demande de documentations, de catalogues, de devis, de rendez-vous, de coupons, et bien sûr le nombre de commandes effectuées et le C.A. généré. En matière d'analyse d'audience pour un site Internet non marchand, les critères sont par exemple le nombre d'abonnés aux newsletters, le nombre de formulaires renseignés, le nombre d'appels sur un numéro vert spécifique et les commandes inhérentes.

Quelques critères pour mesurer l'impact d'un mailing[1]

- le souvenir du courrier reçu, spontané et assisté ;
- le fait d'avoir mémorisé le message ;
- le taux d'ouverture, de lecture, de conservation et de circulation du courrier ;
- l'impact sur l'image de la marque ;
- l'intérêt pour la proposition ;
- l'incitation à agir (achat, réponse…), etc.

1. Source : www.laposte.fr

Les indicateurs de la publicité interactive

Le nombre de pages vues

Le bilan de campagne peut se faire en étudiant le nombre de pages vues. Néanmoins, la mesure d'audience ne permet pas de mesurer l'efficacité d'une campagne publicitaire. En effet, le nombre de pages vues n'est pas un critère d'efficacité, car il dépend du budget prévu pour la campagne. Cela donne toutefois une indication sur l'ampleur de la campagne.

Il est plus intéressant d'avoir des données sociologiques telles que l'âge, le sexe, les catégories socioprofessionnelles des internautes. Ceci étant, le nombre de clics et le taux de clic sont encore des indicateurs courants pour mesurer l'efficacité d'une campagne.

Le nombre de clics (ou ad clicks*)*

C'est le nombre de fois où un prospect a cliqué sur un bandeau ou un objet publicitaire. Cette mesure s'effectue à partir de la page d'origine. Elle dénote l'ampleur de la campagne plutôt que sa rentabilité.

Le taux de clic

Il représente le « pourcentage d'internautes exposés à un message publicitaire ayant cliqué sur celui-ci pour accéder au site de l'annonceur ou répondre au message marketing ».

Cet indicateur sert à apprécier la performance d'une campagne publicitaire *on line* et peut être pris en compte pour la rémunération de certains supports (rémunération au clic). À titre indicatif, un taux de clic supérieur à 1 % est satisfaisant, et il peut atteindre 10 % dans certains cas.

Ceci étant, cet indicateur ne donne qu'un éclairage partiel. Le rôle de la création publicitaire doit être pris en compte. Un visuel réussi peut générer un taux de clic performant, mais détourner la cible de l'essentiel, et donc de l'acte d'achat. Il importe avant tout que le message soit en adéquation avec la cible visée.

Le CPM

Le CPM (coût pour mille) permet de mesurer le coût des campagnes de publicité. Il correspond au coût engendré pour mille bannières affichées, mille visiteurs touchés, mille téléspectateurs ayant vu un spot de publicité, ou encore à mille lecteurs d'un magazine ayant vu une insertion publicitaire. Sur Internet, il s'agit du coût d'achat de l'espace publicitaire sur un site, pour l'équivalent de 1 000 PAP (pages vues avec publicité), diffusées avec une ou plusieurs annonces

publicitaires. En France, le CPM peut varier de quelques euros à quelques dizaines d'euros selon les sites.

Le CPC

Quant au CPC (coût par clic ; en anglais *Cost Per Clic*), il s'agit du coût par clic pour une bannière donnée. Il permet de facturer certaines campagnes publicitaires sur Internet. Il est utilisé pour des campagnes de masse ; de ce fait, il est soumis au ciblage aléatoire.

Pour aller plus loin

L'IAB (*Interactive Advertising Bureau*) est l'association internationale dédiée à l'optimisation et à la promotion de la publicité interactive www.iabfrance.com

Étape 6 ■

Réussir le lancement de vos campagnes

On oublie souvent à quel point le lancement lui-même est crucial pour garantir le succès d'une campagne de conquête. En effet, rien ne doit venir perturber la campagne, le moindre « grain de sable » doit être évité pour ne pas gripper la mécanique.

Pour ce faire, voici les principaux facteurs clés de succès qu'il faut réunir, ainsi que quelques exemples de lancements de campagnes réussis.

■ S'ASSURER QUE LES ÉTAPES PRÉCÉDENTES ONT ÉTÉ MENÉES À BIEN

Comme nous l'avons souligné, la conquête est avant tout une affaire de construction logique et systématique. Chaque étape se doit d'être respectée et menée à bien.

Tout d'abord, les campagnes sont la traduction opérationnelle de votre stratégie de conquête. Il importe donc de s'assurer qu'elles reflètent bien les directions édictées par la stratégie.

Par exemple, si vous avez opté pour une stratégie de conquête par l'édition de contenus à haute valeur ajoutée, vous devez vous assurer que tous vos éléments de communication ont une réelle valeur ajoutée, une certaine densité, et surtout qu'ils créent un plus tangible pour vos clients potentiels.

Si la conquête procède de la séduction, il faut donc que les contenus créés et les supports inhérents soient attrayants : newsletter papier ou électronique, guide d'information pour les clients potentiels, séances de formation pour futurs clients, fiches conseil sur votre site Internet, dossiers de presse riches et intéressants, etc.

Dans le même ordre d'idée, si votre stratégie consiste à conquérir en misant sur les clients ambassadeurs, il convient de s'assurer que le système de parrainage que vous avez élaboré est réellement motivant pour que les meilleures volontés s'activent et se transforment en ambassadeurs et prescripteurs efficaces.

Pour ce qui est de la stratégie du produit fidélisant et de la recherche de l'excellence, il est absolument nécessaire que la notion de « contrat de base » soit comprise par toutes vos équipes. Elle doit être atteinte et dépassée, car il est inutile de prétendre conquérir avec un produit ou un service trop faible.

Quant à la stratégie de conquête par la création d'événements, il est essentiel de ne pas tout miser sur un seul et unique événement, lequel pourrait souffrir d'une grève des transports, de problèmes climatiques, d'embouteillages, d'événements concurrents ou encore de problèmes sanitaires de type grippe aviaire. C'est pourquoi vous devez avoir prévu une suite d'événements à haute valeur ajoutée, à même d'attirer un trafic qualifié de prospects à fort potentiel.

Ensuite, la segmentation ne doit pas avoir été éludée, sans quoi la campagne risquerait fort de s'adresser à des prospects hors cible dans le pire des cas, ou encore à des prospects à faible potentiel commercial sur lesquels une action serait inutile, ou en tout cas pas ou peu rentable.

Dans le même esprit, sachant que votre proximité avec des non-clients est à créer et à développer, vous devez avoir mis en œuvre des outils de connaissance des clients potentiels et en avoir tiré les enseignements inhérents. Cette étape est fondatrice.

Enfin, après avoir bâti votre programme de conquête au moyen d'outils adaptés à vos clients potentiels, en respectant les canaux de prédilection de vos cibles, vous aurez pré-testé tous les outils dédiés à la conquête et affiné en conséquence les éléments de communication, les supports, le ciblage, le timing et les arguments destinés à séduire, conquérir et fidéliser.

DES CAMPAGNES ORIENTÉES CLIENTS

Tous les éléments de la campagne doivent être adaptés aux clients ou prospects. Quelle que soit la stratégie de conquête choisie, il s'agit plus que jamais d'être respectueux de vos clients potentiels et de leur proposer un mode gagnant/gagnant.

Concrètement, cela veut dire que vous devez aller au-delà des attentes des clients pour les servir mieux qu'ils ne pourraient l'imaginer. Autrement dit, il faut que l'acquisition de vos produits ou services crée de la satisfaction, de la fidélité mais aussi de la valeur. Les clients doivent penser que la valeur payée est inférieure à la

valeur apportée par le produit. Cela permet de générer des verbatim de clients du type : « J'en ai pour mon argent », « Cela en vaut la peine », etc.

L'intérêt du client doit donc être pris en compte dès la conception de l'offre, quel que soit le produit ou le service. La raison en est simple, c'est la valeur créée pour le client qui crée la valeur pour l'entreprise et non l'inverse ! Il serait donc utile de redéfinir le rôle du marketing. Contrairement à ce qu'on entend ou ce qu'on lit çà et là, le marketing ne consiste pas à enjoliver le chaland et à faire passer des vessies pour des lanternes ou pire encore. Les politiques ne font pas de marketing, ils communiquent pour l'essentiel. Malheureusement, lorsque l'on dit « Ça, c'est encore du marketing », cela dénote une vision très négative et péjorative du métier.

Si l'on devait adopter une vision plus humaniste, plus réelle du marketing, il conviendrait de souligner qu'il s'agit de mettre en œuvre une stratégie afin de conquérir et de fidéliser les clients, avec le meilleur produit ou service possible, au bon prix, au bon moment, en générant un maximum de satisfaction, de fidélité et de valeur pour le client, et *in fine*, pour l'entreprise.

■ PRÉPARATION, LOGISTIQUE, TIMING ET CONTRÔLE

Quels que soient les outils choisis pour servir votre stratégie de conquête, l'organisation est primordiale pour optimiser les résultats de vos campagnes. Pour y parvenir, une méthode simple et vieille comme le monde : utilisez des *check lists* et une planification opérationnelle pour tous les canaux.

Quelques principes

Se donner de la marge en temps

S'il vous manque un ou plusieurs éléments, du fait notamment de tiers (fichier non livré pour le mailing, grève postale, imprimeur en retard, etc.), prévoyez un rétro-planning qui vous offre 10 à 15 % de marge en temps pour ne pas voir votre campagne échouer, faute d'un timing trop serré ou irréaliste.

Tout écrire pour ne rien oublier

Il suffit de tout écrire, d'établir systématiquement une *check list*, et de la faire relire par plusieurs personnes, pour s'assurer de n'avoir rien oublié.

Répartir les risques

Pour un mailing, un emailing, ou encore une campagne de faxing, il est souhaitable d'avoir plusieurs sources internes et externes pour vos fichiers. Vous pouvez également router vos mailings en ayant recours à deux prestataires différents, qui se rendront dans deux dépôts de poste distincts.

Organiser la répartition des tâches

Chaque maillon doit être sous la responsabilité d'un spécialiste ou d'une personne compétente. Les mailings seront placés sous la houlette du responsable marketing ou marketing direct, les fichiers contrôlés par le responsable base de données ou marketing, etc.

Effectuer une double vérification

Toute campagne implique un grand nombre de messages et d'écrits. Une double relecture est nécessaire, sachant que l'auteur détecte moins bien ses fautes qu'une tierce personne.

Contrôler les coûts

Les campagnes doivent être budgétées au préalable et il importe de s'assurer qu'il n'y a pas de dépassement. En outre, un bon contrôle des coûts permettra d'optimiser le retour sur investissement.

IMPLIQUER TOUTE L'ÉQUIPE ET AU-DELÀ

De même qu'il faut partager, faire comprendre et appliquer la stratégie, il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs de la conquête, en allant au-delà de ceux qui sont en charge du déploiement de la campagne. Il s'agit de faire partager l'effort de conquête par tous.

Attention

Les remontées commerciales peuvent provenir de n'importe quel canal et revenir par un autre. Ainsi, les personnes en charge du standard, de l'accueil, ou encore du courrier peuvent avoir à gérer les contacts issus d'une campagne. Il faut donc que tous soient briefés, que tous disposent des bons arguments et sachent gérer le contact et le transmettre à ceux qui sont en charge de la relation clients. Outre le premier cercle et tous ceux qui peuvent bon an, mal an, se retrouver en interface clients, il est souhaitable aussi d'informer au préalable les partenaires de l'entreprise afin de souligner les efforts faits en matière de conquête et de les y associer.

VERS LE *CROSS MEDIA*

Les campagnes de conquête monocanal ont une efficacité limitée, même s'il est plus facile de retracer et d'attribuer les remontées. C'est pourquoi, comme on l'observe, il y a de plus en plus de campagnes de conquête clients qui sont conçues avec une approche transverse, pluridisciplinaire et donc *cross media*.

Il s'agit d'une évolution majeure et durable justifiée par plusieurs points.

D'abord, les nouveaux médias électroniques ont enrichi le choix en matière de canaux et d'utilisations pour la conquête : emailing, SMS, MMS, télévision interactive, GSM, GPS, publicité interactive en ligne, etc. L'un des corollaires de la profusion de médias électroniques est que le marketing mobile connaît une croissance exponentielle et s'insère naturellement dans des campagnes plus globales.

Ensuite, les clients ont des préférences quand il s'agit de communiquer avec eux et il faut s'y plier, donc offrir tous les canaux de leur choix.

L'efficacité des campagnes de conquête et de prospection est également accrue lorsque l'on utilise des médias ou des canaux complémentaires, en créant des synergies entre ces canaux. À titre d'exemple, une campagne de prospection téléphonique pure est moins efficace qu'une campagne de type appels + envoi d'emails + relances téléphoniques (*call/email/call*).

De plus, en période de crise, les annonceurs sont plutôt à la recherche d'efficacité et de retour sur investissement, que de campagnes d'image ou de notoriété.

Enfin, les médias traditionnels tels que la presse papier souffrent de la concurrence d'Internet et sont remis en cause progressivement. C'est pourquoi les grandes régies deviennent pluri-médias et offrent accès à des canaux *on* et *off line* simultanément[1].

Définition : l'e-marketing et la règle des 5 W

Les avantages de l'e-marketing peuvent être résumés comme suit :

- *Who* (qui) : Internet et l'e-marketing en général permettent d'identifier les internautes ou mobinautes, prospects ou clients. En effet, via les questionnaires ou sondages en ligne, les emailing lists, ou encore les adresses IP, il est possible d'identifier et de suivre les parcours des clients potentiels.
- *When* (quand) : le *tracking* en ligne permet de connaître les horaires et périodes de visite des prospects ou clients. De même pour un emailing ou l'envoi de SMS, on sait quand les messages sont ouverts et lus.
- *What* (quoi) : ce même *tracking* propre aux médias électroniques permet de connaître les produits ou services qui suscitent le plus d'intérêt pour les prospects. Il est possible d'identifier les produits à fort potentiel grâce à des indicateurs comme les pages vues, le temps moyen de lecture, les pages transférées à d'autres contacts, les demandes de documentation en ligne et les bannières cliquées.

1. Charon Jean-Marie, « Stratégies pluri-médias des groupes de presse », *Les Cahiers du journalisme* n° 20, publié à l'automne 2009, p. 54 à 74. Jean-Marie Charon est sociologue, chercheur au CNRS pour le Centre d'étude des mouvements sociaux (CNRS-EHESS).

- *Where* (où) : grâce au *profiling* fin réalisé par les sites Internet, chaque annonceur peut réaliser un *media planning* précis. On sait où toucher les clients potentiels sur la toile. De même, un annonceur sait où sont les pages de son propre site Internet qui ont le plus de succès et en profitera pour pousser des offres adaptées.
- *Why* (pourquoi) : les nouveaux médias électroniques permettent de sonder les contacts en temps réel, tout en faisant évoluer le questionnement. Un petit questionnaire sous forme de *pop up* à l'arrivée de l'internaute permet d'évaluer l'intérêt des répondants à telle ou telle offre, ainsi que leurs motivations d'achat. Il s'agit d'un progrès considérable.

Étude de cas : la campagne de lancement « *Fight for kisses* » du rasoir jetable Wilkinson Quattro Titanium

Pitch

Cette campagne *cross media* mettait en scène le combat mené par un bébé pour regagner l'attention de sa mère laquelle n'avait d'yeux, grâce à Wilkinson, que pour son mari.

Contexte

Challenger sur le segment des rasoirs jetables face à Gillette, Wilkinson a choisi de lancer sa campagne avec un buzz médiatique relayé par une campagne de relations publiques.

Objectif

Lancer Quattro Titanium de Wilkinson et faire émerger sa marque, face à une concurrence en position dominante.

Une campagne *cross media*

Presse et magazine, télévision, radio, Internet et RP.

Des outils intelligents offrant une synergie efficace

– une bande-annonce *on line* traitée comme un jeu vidéo (*trailer* diffusé sur YouTube et Dailymotion) ;
– un jeu mis en ligne avec un concours du plus haut score, assorti de cadeaux pour les participants ;
– une conférence avec des blogueurs pour renforcer le buzz ;
– une campagne de bannières en ligne ;
– des annonces presse façon publi-reportage ;
– des annonces radio impliquant les animateurs ;
– deux spots télévisés de vingt et quarante-cinq secondes reprenant le *trailer*.

Des moyens limités répartis sur plusieurs médias

Un budget estimé comme étant huit fois moins important en publicité que le leader du secteur (Gillette). Wilkinson n'avait notamment que 362 000 € de budget médias.

Récompenses, succès et ROI[1]

Cette campagne a connu un succès mérité. Ses composantes ont bien auguré de ce que pourraient être les campagnes grand public à l'avenir, avec des budgets limités, mais beaucoup de créativité, d'interactivité surtout, de buzz marketing et de marketing relationnel.

Cela a permis à Wilkinson de prendre pour la première fois la tête du segment des rasoirs jetables. Sa part de marché en volume a progressé de 5,3 points, alors que Gillette accusait une perte de 4,4 points[2]. La bande-annonce a séduit un large public, grâce à son humour et à son petit format qui lui a permis d'être transféré par email de proche en proche. Le site Internet dédié à la campagne a engendré un trafic d'environ onze millions de visiteurs uniques, soit vingt-deux fois plus que les objectifs initiaux. D'après Google Analytics, ces visiteurs uniques venaient de deux cent vingt pays différents. Le *trailer* posté sur YouTube et Dailymotion a été visionné 6 millions de fois, alors que le jeu a été téléchargé 340 000 fois.

Enfin, cette campagne de lancement « *Fight for kisses* » du rasoir jetable de Wilkinson Quattro Titanium, réalisée par l'agence JWT Paris, a remporté le grand prix Effie 2008, organisé par l'AACC (Association des agences conseils en communication), CB News et l'UDA (Union des annonceurs). Le prix, et ce n'est pas anodin, récompense les annonceurs et leur agence sur la base de l'efficacité mesurée et prouvée de leur campagne de communication.

Cette même campagne a également reçu le Prix Phénix d'or 2008. Les Phénix UDA ont pour objectif de promouvoir l'innovation dans la communication. Chaque année, l'UDA récompense des annonceurs qui ont su utiliser le plus largement et le plus intelligemment la large palette des modes de communication (médias et hors-média, sans oublier Internet et les mobiles) dans une combinaison efficace.

1. Sources : www.uda.fr ; Paperblog de Renaud Creus www.paperblog.fr ; www.effie.fr
2. Source : Nielsen, cité *in* Paperblog de Renaud Creus www.paperblog.fr

Autres exemples de lancements

Disponibles sur le site www.conqueteclients.com :

- étude de cas : « Lancement de la gamme de produits de maquillage Luminelle Axe Tendance® Yves Rocher » ;
- étude de cas : Fiat 500, un lancement *cross media* réussi au service de la conquête clients.

Étape 7 ■

Mettre en œuvre un tableau de bord de mesure des résultats et du ROI

Investir dans des campagnes de conquête ou de prospection sans en connaître l'efficacité et la profitabilité est inepte, voire dangereux. Or, le cas est fréquent et beaucoup d'annonceurs ont encore du mal à matérialiser les bénéfices réels de leurs campagnes, et ce, pour plusieurs raisons.

D'abord, certains annonceurs dispendieux sont moins obnubilés par le ROI que par l'image et la communication. Ils sont souvent grands consommateurs de budgets publicité et peu enclins aux campagnes de marketing relationnel. Le luxe fut historiquement un secteur où le recours aux grandes campagnes publicitaires sans rentabilité avérée était fréquent.

Ensuite, les remontées commerciales des campagnes *cross media* sont souvent difficiles à interpréter car elles nécessitent une analyse multivariables. Avant tout lancement, il faudrait prévoir des outils de mesure de l'efficacité des campagnes, sans quoi on ne peut rien évaluer.

Enfin, si les campagnes n'intègrent pas très en amont la traçabilité des contacts, il est très délicat d'attribuer à tel ou tel média les remontées commerciales.

■ QUELS SONT LES PRINCIPAUX CRITÈRES POUR JUGER DE L'EFFICACITÉ D'UNE CAMPAGNE ?

Les indicateurs de performance inhérents aux campagnes de prospection sont variables. Ils dépendent du type de canal ou de média, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs.

Les critères quantitatifs

– le chiffre d'affaires généré ;
– la marge inhérente ;

– le nombre de devis demandés ;
– le nombre de demandes de documentation *on* ou *off line* ;
– le nombre d'annonces imprimées ;
– le nombre d'appels et d'emails entrants, ainsi que de courriers postaux ;
– le nombre de visiteurs uniques sur un site Internet, et de clics sur une bannière ;
– le CPC (coût par clic moyen = nombre de clics/budget dépensé).

Les critères qualitatifs

– le taux de satisfaction des clients ;
– le taux de fidélité ;
– l'appréciation de la campagne par les clients ou prospects ;
– le taux de lecture d'une bannière en ligne, d'une publicité papier, d'un spot télévisé, etc. ;
– le taux de circulation d'un *consumer magazine*, d'une publicité sous forme de *leaflet* ou d'un catalogue (calculé après enquête) ;
– le taux de clic (ou CTR : en anglais, *Click Through Rate*) ;
– le taux de transformation : il est variable selon ce que vous visez. Il s'agit par exemple du nombre de contacts qui ont acheté, ou qui se sont inscrits, ou qui sont venus à un événement, à une démonstration ou à un essai de produit, grâce à la campagne.

Définitions

Parmi les critères importants, nous avons choisi de définir particulièrement le RPM et le ROI.

Le RPM (retour pour mille) :

Ce critère d'évaluation d'une campagne se calcule aisément.

En effet, il s'agit d'un ratio entre, d'une part, le nombre de messages envoyés via un mailing, un emailing, une campagne de prospection téléphonique, l'envoi d'un faxing par exemple, et, d'autre part, le nombre de réponses inhérentes.

Les réponses peuvent correspondre à différents décomptes :

- le nombre de demandes d'informations ou de documentations ;
- le nombre de demandes de devis ;
- le CA généré directement.

Le ROI (*Return On Investment* ou retour sur investissement) en pratique

Autre ratio de performance d'une opération de prospection, il s'évalue comme suit : chiffre d'affaires généré divisé par le coût total de l'opération, multiplié par 100 (en pourcentage).

Le coût d'une campagne de marketing opérationnel est variable selon les canaux utilisés (courrier papier, électronique, téléphone, fax, SMS, etc.).

Afin d'illustrer la notion de retour sur investissement et de mesure de l'efficacité des campagnes de conquête clients, nous avons choisi trois études de cas faisant appel à différentes techniques de promotion et de prospection :

- le cas Kiloutou/Mobistim permet de nous montrer en quoi le marketing mobile peut être efficace lorsqu'il s'agit de conquérir et fidéliser une clientèle professionnelle ;
- l'expertise de Xavier Lucron expose une méthodologie simple et opérationnelle pour optimiser vos investissements sur les salons, car nombreuses sont les entreprises qui ont du mal à apprécier la rentabilité de leur présence sur un salon professionnel ou grand public, ce qui peut conduire à remettre en question cet investissement, faute d'indicateurs précis.
- l'Agence Zap ! nous prouve que les relations de presse ont un impact précis, mesurable et contribue positivement aux actions de conquête de Butagaz, avec des indicateurs spécifiques aux RP.

LE MARKETING MOBILE POUR CONQUÉRIR ET FIDÉLISER UNE CLIENTÈLE PROFESSIONNELLE : LA CAMPAGNE KILOUTOU PAR MOBISTIM : « LOUER ET GAGNER AVEC LA CARTE PRO », PAR DOMINIQUE PALACCI, FONDATEUR DE STIMONLINE[1]

Le contexte du lancement du projet chez Kiloutou

PITCH

Kiloutou est le challenger de Loxam sur le marché de la location en BtoB.

OBJECTIFS

– animer les artisans détenteurs de la Carte Pro Kiloutou ;
– fidéliser les « enleveurs » (les clients qui louent les produits Kiloutou) qui n'ont pas toujours accès aux avantages de la carte ;
– conquérir de nouveaux adhérents par les avantages supplémentaires liés à l'opération et la stimulation des « enleveurs » prescripteurs de l'adhésion.

PROFILS DES RELAIS TERRAIN DE L'OPÉRATION

Nous nous sommes appuyés sur les équipiers Kiloutou pour créer le trafic vers les bornes interactives lors de l'émission des factures en sortie de caisse.

1. www.mobistim.com

Cibles visées

Les artisans et les entreprises clients de Kiloutou et plus particulièrement les détenteurs de la Carte Pro Kiloutou.

Durée de l'opération

Opération permanente.

Le mécanisme de l'opération

« Louer et gagner avec la Carte Pro » : le concept Mobistim de Stimonline s'appuie sur une borne Tag Attitude qui fonctionne à partir du son et qui est donc compatible avec 100 % des téléphones mobiles. En point de vente, le visiteur appelle le serveur indiqué sur la PLV. En approchant son téléphone de la borne, cette dernière émet un son unique que le serveur reconnaît. Stimonline a développé une plate-forme en ligne qui reçoit les Tags et émet les SMS en rapport avec l'opération.

Pour Kiloutou, soit c'est le premier Tag émis et un SMS avec un code d'inscription et l'adresse du site www.kiloutou-carte-pro.fr est envoyé, soit l'inscription a déjà été faite et nous rapprochons le Tag du chiffre d'affaires du jour réalisé par le client porteur de la Carte Pro (information communiquée chaque jour par Kiloutou sur le serveur dédié à l'opération). Le détenteur du mobile est crédité de points cadeaux qu'il peut dépenser à sa guise sur notre service de catalogue cadeaux en ligne www.meskados.com/kiloutou-carte-pro

Test du concept : une opération test a été menée sur deux agences Kiloutou d'octobre 2008 à mars 2009 pour valider l'ergonomie du concept et évaluer d'éventuels freins des clients. Elle a montré que le concept était très bien perçu par les clients et qu'aucun frein ne venait perturber le scénario prévu.

Déploiement national : le 25 mai 2009, les deux cent soixante-dix agences Kiloutou de France ont inauguré leur PLV Carte Pro avec la borne Mobistim. Le *back office* Mobistim a permis d'activer 100 % des boîtiers en cinq jours. Les statistiques de Tags en ligne ont permis de cibler les relances des agences pour garantir une mise en place de la PLV et l'activation rapide des bornes Mobistim.

Montée en puissance et résultats : le premier mois, 50 % des agences ont joué le jeu. Mais elles ne faisaient taguer que 5 % des clients qui auraient pu participer à l'opération. 80 % des Tags étaient encore en attente d'inscription pour lier le Tag au numéro de la Carte Pro. En juillet 2009, nous avons récompensé les agences sur le critère du taux de transformation en Tags (nombre de factures donnant lieu à un Tag sur le nombre total de factures Carte Pro émises). Enfin, une opération

bonus avec relance SMS a été déclenchée sur les clients ayant tagué pour les inciter à s'inscrire sur le site Internet dédié.

Ce challenge a permis d'améliorer les scores. En septembre 2009, 73 % des agences participaient et 20 % des factures Carte Pro donnaient lieu à un Tag. 40 % des Tags étaient transformés en comptes cadeaux.

Optimisation du concept : Pour animer ses journées portes ouvertes du 21 septembre au 10 octobre 2009, Kiloutou s'est appuyé sur la borne Mobistim installée. Un autre numéro de serveur permettait de dissocier les deux opérations pour faire participer tous les professionnels, y compris ceux n'ayant pas la Carte Pro, à un tirage au sort pour gagner un pick-up Mitsubishi. Ainsi, Kiloutou a optimisé le coût du service et proposé une animation innovante à ses clients.

Le suivi de l'opération

Outils mis en place pour former aux produits et à la problématique du client : une communication de la direction marketing a été adressée aux responsables d'agence pour leur présenter le concept Mobistim et son importance dans le plan d'action marketing de Kiloutou sur 2009. Une notice d'installation a été livrée avec la borne Mobistim et la PLV pour faciliter la mise en place de la borne sur la PLV. Un email a été adressé par Stimonline aux responsables d'agence avec leurs codes d'accès personnels pour créer le trafic vers le site d'administration Mobistim, afin qu'ils déclarent le numéro de leur boîtier et découvrent les services proposés par la plate-forme (statistiques, Tags de leurs clients, SAV Mobistim). Une newsletter email décrivant le scénario attendu avec les clients et répondant aux questions que se posent les responsables sur le concept a également été diffusée.

Dispositif de reporting : le responsable a un accès en ligne au *back office* de Mobistim et peut ainsi suivre en temps réel les résultats de chaque borne (nombres de Tags, nombres de comptes déclarés). Il réalise des extractions hebdomadaires pour croiser les Tags avec les factures Carte Pro émises pour suivre le taux d'adhésion des clients et relancer les agences dont le taux n'est pas satisfaisant. Le tableau de bord permet de suivre en temps réel les points cadeaux émis pour approvisionner les futures commandes cadeaux des clients.

Management et dispositif de suivi des commerciaux : le taux d'adhésion des clients est communiqué chaque mois aux responsables d'agence avec un classement et un comparatif entre les agences de même potentiel. Ces résultats sont commentés par la direction commerciale pour maintenir l'implication des agences dans l'animation de cette opération à un niveau élevé. Le responsable d'agence relaie cette communication à ses équipiers. Dès que nous sentons

décroître les résultats, nous pouvons déclencher un *incentive* afin de réagir immédiatement et ne pas laisser s'installer une baisse de l'implication sur ce concept.

L'analyse des résultats

Objectifs atteints : Après quatre mois d'opération, 73 % des agences participent et 40 % des Tags sont transformés en comptes cadeaux.

Résultats chiffrés : 20 % des factures Carte Pro donnent lieu à un Tag et 25 % des comptes sont estimés être des « enleveurs » inconnus jusqu'à présent, d'où un succès réel en matière de conquête clients.

Reconduction de l'opération sur une période future ? L'opération « Louer et gagner » avec le concept Mobistim est programmée sur trois ans. Sa reconduction ultérieure sera liée aux performances atteintes et à d'éventuelles innovations encore plus efficaces.

■ LE MARKETING DES SALONS POUR OPTIMISER LA RENTABILITÉ DE VOS INVESTISSEMENTS, PAR XAVIER LUCRON

Pas question d'improviser sa participation à un salon. La préparation et les moyens déployés doivent être à la hauteur du budget investi… et des retours commerciaux attendus. Les conseils de Xavier Lucron consultant en marketing et événementiel[1].

Estimez la surface dont vous avez besoin

Deux axes de réflexion complémentaires permettent de faire une bonne estimation.

D'une part, demandez-vous si c'est un stand d'image ou un stand business. Le premier nécessite moins de place, puisque l'on y passe plus que l'on n'y reste. Le second en consomme davantage, car les visiteurs entrent en interaction avec les commerciaux : les discussions nécessitent un minimum de confort.

D'autre part, dans le cadre du stand business, cherche-t-on à prospecter ou à fidéliser ? La prospection s'organise à partir de rencontres de deux personnes en face-à-face. La fidélisation, quant à elle, s'opère plutôt en groupe, car l'on ne peut fidéliser en sept minutes chrono ; la fidélisation nécessite du temps. Conclusion : fidélisation = groupe + temps = davantage de surface nécessaire, voire une mezzanine (stand avec étage).

1. www.lucron.com

Imposez-vous de suivre ces dix conseils de réussite

1. Hiérarchisez vos objectifs de participation : privilégiez un objectif principal (par exemple, cibler et recevoir les prescripteurs) et ne le perdez jamais de vue pour tous les choix que vous aurez à faire.
2. Attirez un public ciblé jusqu'à vous grâce à une action d'invitation, expédiée par mailing, accompagnée d'une lettre montrant la valeur ajoutée, les bonnes raisons de passer sur votre stand, une fois que l'invité est sur le salon. Effectuez une relance par emailing – voire par téléphone pour votre cœur de cible.
3. Évitez l'effet bazar sur votre stand : pas trop de produits, pour ne pas nuire à la lisibilité immédiate et à la compréhension de ce que vous faites.
4. À hauteur des yeux, écrivez sur les murs de votre stand les mots les plus signifiants de votre activité, afin que le visiteur sache tout de suite pourquoi il doit s'arrêter et vous rencontrer.
5. Pour ceux qui vous connaissent déjà, interpellez-les grâce à une enseigne placée le plus haut possible (généralement, 5 m maximum) avec votre logo et le nom de votre entreprise.
6. Ne sous-dimensionnez pas votre placard/réserve, car il ne faut absolument rien laisser traîner sur le stand (plaquettes, vêtements…), sans quoi vous nuiriez à votre image de professionnalisme.
7. Recevez les prospects debout, autour d'une table mange-debout façon fast-food, pour limiter la durée des entrevues et les multiplier. Puisqu'il faudra revoir le nouveau prospect dans tous les cas, il est inutile de passer une heure avec lui.
8. Recourez à une hôtesse pour accueillir tout nouvel arrivant et écourter les conversations en cours. Ainsi, le commercial concerné est libéré par le nouveau visiteur. L'hôtesse est la seule à pouvoir jouer ce rôle.
9. Puisqu'il faut passer davantage de temps avec les bons clients pour les fidéliser, recevez-les en groupe lors de cocktails « déjeunatoires ». Même simples, de type buffet campagnard, ils sont très appréciés.
10. Prévoyez la semaine qui suit le salon comme faisant partie intégrante de l'opération, afin de capitaliser immédiatement sur les contacts générés, même s'il s'agit de simples demandes de documentation.

Motivez votre équipe commerciale

Faites prendre conscience à vos commerciaux qu'une telle opération insuffle un sang neuf dans leur portefeuille de prospection, pour plusieurs mois, voire semestres. À condition qu'ils traitent immédiatement tous les *leads* ainsi générés. À ce titre, la semaine qui suit le salon est cruciale : elle ne constitue pas un

temps de repos mais au contraire, une (trop) courte période pendant laquelle toutes les demandes devront être satisfaites. Si elle ne suffit pas, expédiez un mailing de remerciement pour faire patienter les visiteurs passés sur le stand et leur indiquer que leur demande sera traitée sous quelques jours.

Mesurez votre retour sur investissement

Calculez d'abord combien il en aurait coûté à votre entreprise pour générer autant de rendez-vous utiles dans la vie commerciale habituelle de votre entreprise. Prenez en compte tous les postes de charge commerciaux : recherche et location de fichiers ciblés, mailings avec documentations, relances, prise de rendez-vous téléphonique, déplacements, indemnités kilométriques, salaire fixe correspondant au temps passé par le commercial en déplacement et en rendez-vous, etc. Ajoutez à cela une évaluation du montant du portefeuille de prospection ainsi généré. Quelques ratios peuvent compléter la panoplie.

En conclusion, dites-vous bien qu'une participation à un salon est profitable même avec un petit budget : bien des entreprises naissantes ont boosté leur développement grâce au rouleau compresseur que constitue un salon. C'est une simple question de bon sens : quand un salon draine, par exemple, cent mille visiteurs, que vous ayez 16 m² ou 300 m², il y aura toujours autant de visiteurs qui passeront devant votre stand…

BUTAGAZ, LES RELATIONS DE PRESSE VECTEURS DE CONQUÊTE CLIENTS, PAR STÉPHANE ATTAL, PDG DE L'AGENCE ZAP ![1]

Why (pourquoi)

Les missions de l'agence consistent à apporter de la réputation et de la visibilité à la marque, à développer de la notoriété et à accroître le nombre de clients.

En tant que leader sur son marché, Butagaz a quasiment le devoir de tirer la communication des propaniers et affirmer sa place de numéro un. En tant qu'industriel, distributeur de gaz et propriétaire de sites classés Seveso[2], il est indispensable de protéger la réputation de la société, de rassurer la population

1. Campagnes réalisées par l'Agence Zap ! dont le leitmotiv est : « Nous défendons un modèle d'agence qui donne la priorité au conseil et à la création plutôt qu'aux ronds de jambes dans les cocktails. » ; www.agence-relationspresse.com.
2. La directive Seveso est une directive européenne qui impose aux États membres de l'Union européenne d'identifier les sites industriels qui présentent des risques d'accidents majeurs. Elle fait référence à la catastrophe de Seveso qui eut lieu en Italie en 1976.

(notamment les riverains), tout en développant les ventes, surtout dans un contexte de concurrence de la part des MDD (marques de distributeurs) et de la dérégulation du marché européen du gaz.

What (quoi)

Les relations de presse interviennent là où la publicité atteint ses limites. Quoi de plus efficace, en termes d'image de marque, qu'un article qui fait l'éloge d'une société ou de produits dans les supports lus par ses cibles marketing ? Séduire les journalistes permet d'assurer à nos clients une place de choix dans les médias. Les journalistes sont des « clients » spécifiques ; ils ont aussi des besoins et des attentes. Notre connaissance approfondie des médias, des journalistes, de leurs méthodes de travail, et de la communication, nous permet d'adapter les messages pour délivrer une information pertinente et adaptée à ces leaders d'opinion.

Who (qui)

Né en 1932, Butagaz fonde son succès sur une innovation permanente et le souci d'apporter un service énergétique de proximité. Filiale de Shell France, Butagaz est le leader historique en France – avec 27,5 % de part de marché – de la distribution de gaz de pétrole liquéfié (butane et propane) comme combustible. Il existe sous deux conditionnements (la bouteille, et la citerne) pour les usages domestiques et professionnels, également sous la forme de gaz propane en réseaux canalisés avec compteurs individuels et facturation en kilowattheures (pour collectifs et collectivités). Butagaz est, d'autre part, fournisseur de carburant sous la marque « Gepel », distribuée dans les réseaux Shell et les réseaux tiers.

Fort de 4 millions de clients pour le gaz en bouteille, de 240 000 clients pour le gaz en citerne, et de près de 700 000 tonnes de butane et de propane vendues chaque année, Butagaz développe depuis cinq ans, en alternative à la citerne individuelle, des petits réseaux gaz au sein des 36 000 communes non raccordées au gaz de ville.

When (quand)

Les relations de presse sont une technique de communication qui s'envisage sur le long terme. Les relations avec les journalistes reposent sur une confiance mutuelle qui s'acquiert avec le temps.

Il en va de même de la relation entre le client et son agence, qui est un élément primordial dans la réussite de la communication. En effet, avec le temps et l'expérience, on appréhende plus facilement les subtilités du marché, on devance les attentes du client et on acquiert les bons réflexes. Telle était la mission assignée par Butagaz.

How to (comment)

La méthodologie des relations de presse repose sur un impératif : prendre en compte le délai de bouclage des différents médias. En effet, certains titres de la presse (les mensuels, par exemple) décident et rédigent les sujets de leurs numéros deux ou trois mois à l'avance. À l'opposé, les médias dits « chauds » (la radio, la télévision ou Internet) sont des médias qui réagissent à l'actualité en temps réel (les sujets se décident parfois le jour même).

Concrètement, pour Butagaz, les RP répondent à plusieurs objectifs de communication. D'abord, elles viennent en soutien de la communication globale (publicité, marketing direct, etc.) pour développer les ventes de produits (comme les bouteilles de gaz). Dans ce cas, elles répondent à un objectif de notoriété : faire connaître le nouveau produit.

Ensuite, elles permettent aussi d'informer et de rassurer les riverains des sites Seveso. Elles sont aussi un outil très important dans la gestion de crise (problème sur un site classé Seveso, accident lié au gaz, problème avec une bouteille ou une citerne, etc.).

Enfin, elles permettent de préserver la réputation de la société, avec des opérations d'image notamment.

Les résultats

Pour calculer les résultats et le retour sur investissement d'une campagne RP, on peut utiliser une technique : l'équivalence en achat d'espace publicitaire.

On calcule la taille de l'article que l'on compare ensuite à l'équivalent du prix de la surface publicitaire dans le support (en tenant compte du lectorat, du taux de prise en main, etc.).

La limite de cette technique, même si elle satisfait en général les services marketing, est qu'elle ne prend pas en compte l'impact d'un article en comparaison d'une publicité. En effet, certains lecteurs accordent très peu de temps, voire de crédit à une publicité, tandis qu'ils font confiance aux journalistes. Ils lisent un article avec beaucoup plus d'intérêt qu'une publicité et y accordent aussi beaucoup plus de crédibilité.

Quelques exemples de campagnes RP pour Butagaz

Action produit : le lancement du Cube-in

Le briefing : il s'agissait de présenter en avant-première aux journalistes de la presse grand public la nouveauté produit Butagaz, le Cube-in, premier kit multi-

cuissons d'extérieur au gaz. Grâce à ses quatre fonctions, le Cube-in sait tout faire : barbecue, plancha, grill et réchaud. Il fonctionne sous pression directe et exclusivement avec le Cube butane de Butagaz.

Les actions menées et les créations réalisées : pour accompagner et soutenir le lancement de ce nouveau produit, nous avons recommandé de créer l'événement en organisant le premier pique-nique de l'année. À cette occasion, nous avons invité les journalistes et leurs enfants au Jardin d'Acclimatation le jour du printemps, afin de leur présenter de façon concrète le Cube-in. Le pique-nique s'est déroulé autour des quatre fonctions du Cube-in. Les enfants des journalistes ont été pris en charge à leur arrivée par une équipe d'animateurs professionnels pendant toute la durée du déjeuner. Des animations leur étaient réservées. À l'issue de la manifestation, des tickets de manège ont été remis aux journalistes afin qu'ils puissent poursuivre avec leurs enfants cet après-midi ludique.

Les résultats : une opération couronnée de succès qui s'est soldée par la présence de trente-neuf journalistes et de quatre-vingt-dix enfants. Nous avons obtenu quarante-six retombées presse, tous médias confondus (presse, télévision, radio et Internet).

Action corporate (communication d'entreprise) : les travaux sur le site Seveso d'Arnage.

Le briefing : il s'agissait de communiquer autour des travaux destinés à améliorer la sécurité des Arnageois, notamment sur l'arrivée d'un nouveau réservoir. Le problème était que des associations de riverains s'étaient liées pour demander le départ de Butagaz et avaient régulièrement communiqué auprès des journalistes.

Les actions menées et les créations réalisées : la création d'un dossier de presse a permis de présenter le site, ce que les travaux allaient changer pour les riverains en termes de sécurité, l'arrivée du nouveau réservoir, etc. Ce document a été envoyé aux cinquante journalistes locaux traitant du sujet. Nous avons contacté en direct les principaux titres régionaux qui, jusqu'alors, ne donnaient la parole qu'aux associations de riverains souhaitant la fermeture du site. Nous leur avons proposé le sujet et nous nous sommes assurés qu'ils abordaient également notre point de vue. En soutien, un bulletin d'information a été distribué aux 2 500 habitants d'Arnage qui reprenait également les principales transformations dues aux travaux.

Les résultats : tous les titres ciblés ont repris l'information en donnant largement la parole à Butagaz et en expliquant les travaux. Les associations de riverains, qui jusque-là étaient les seules à s'exprimer, n'ont pratiquement pas été interviewées. Le rapport de force a complètement changé. Le discours du David contre

Goliath – riverains *versus* industriel – a laissé la place à un discours centré sur les manières dont Butagaz améliorait la sécurité de son site et la sécurité des riverains.

Pour aller plus loin

Afin de compléter les cas concernant le ROI des campagnes de conquête, vous pouvez consulter en ligne sur www.conqueteclients.com :

- « Le ROI du marketing multicanal » par Karin Raguin, ex-directrice opérationnelle de www.hanploi.com ;
- « Wattwiller, la publicité télévisée comme arme de conquête » ;
- « Le ROI des campagnes de prospection téléphonique : quelques règles pour optimiser vos performances ».

partie II

Les principaux leviers de la conquête

Nous l'avons vu dans la première partie : la maîtrise de la culture clients, une stratégie pertinente de relation clients et la connaissance des principales techniques inhérentes au marketing relationnel sont absolument nécessaires.

Ceci étant, les facteurs clés de la conquête sont pluridisciplinaires. Toute l'entreprise est concernée et toutes ses directions doivent se mobiliser et s'impliquer. Pour optimiser le développement, il faut veiller à ce que tous les leviers de la conquête soient opérationnels. La défaillance d'un seul de ces leviers nuirait de manière préjudiciable à votre projet.

Dans cette seconde partie, nous aborderons les questions suivantes :

- Quels sont les leviers du management de la conquête ?
- Comment les actionner et les mettre en œuvre ?
- Pourquoi faut-il développer une vision transverse et pluridisciplinaire de la conquête ?
- Quelles sont les disciplines qu'il faut maîtriser ?
- Quels sont les acteurs impliqués ?
- Comment apprendre d'expériences réussies et profiter des meilleures pratiques ?

Chapitre 1 ■
La stratégie d'entreprise sert la conquête

La stratégie d'entreprise sert la conquête clients. Grâce à de nombreux témoignages d'experts et de dirigeants, nous vous proposons des axes stratégiques forts pour l'optimiser.

■ LE FINANCEMENT DE LA CONQUÊTE, PAR LAURENT CHEYNET, ASSOCIÉ, ET FABIEN BROVEDANI, SENIOR MANAGER CHEZ DELOITTE

PITCH

La conquête clients coûte beaucoup plus cher que la fidélisation. Il importe donc d'en avoir les moyens, et ce, de manière pérenne, puisque l'effort de conquête ne peut pas être uniquement sporadique. Il doit être entrepris sur les moyen et long termes.

INTERVENTION

Croissance interne ou croissance externe

Pour se développer, une entreprise a le choix entre la croissance interne, la croissance externe ou la croissance conjointe. Retenons simplement la croissance interne et la croissance externe, souvent opposées, mais très complémentaires dans la pratique.

Les études académiques, de même que la plupart des conseils en stratégie, démontrent historiquement que les grandes entreprises internationales, globales, recourent essentiellement à la croissance externe alors que les PME familiales, cotées ou non, s'appuient sur une croissance interne, donc organique.

En fait, il n'y a pas une telle opposition entre ces deux types de croissance. En fonction des projets de développement, des événements externes à l'entreprise et de l'environnement, vous pouvez opter pour l'un des deux modèles de croissance, sans avoir besoin de procéder à une analyse stratégique trop poussée, longue et coûteuse.

Il faut souligner qu'une croissance externe s'intègre dans le projet de développement de l'entreprise et devient à son tour un moteur de sa croissance organique. Il y a donc complémentarité entre croissance interne et croissance externe.

Les motivations d'une croissance interne

La conquête de nouveaux clients est moins coûteuse lorsqu'elle est obtenue par les moyens propres à l'entreprise. Elle repose d'une part sur les talents du management, du marketing, de la force de vente, ou encore sur la capacité d'innovation de la recherche et du développement, et d'autre part sur sa propre capacité de financement. Elle est de toute façon nécessaire à la survie de l'entreprise.

Dans le cadre d'une croissance interne, l'entreprise reste indépendante, protège et valorise son fonds de commerce, sa propriété intellectuelle ou son savoir-faire, renforce sa culture, fidélise ses équipes et s'appuie sur l'expérience acquise sur ses marchés.

Elle peut développer aussi des accords de partenariat techniques (équipements industriels, recherche et développement...) ou commerciaux (réseaux de distribution, franchises...) dès lors qu'elle a su tisser des relations en bonne intelligence avec ses partenaires.

Ce type de croissance est prisé par les TPE, les PME non cotées, à bien des titres, notamment car l'entrepreneur conserve le pouvoir et préside aux destinées. Tel est le cas de certaines entreprises familiales où l'actionnariat est concentré, ou encore des entreprises ayant fait le choix d'une spécialisation avec une stratégie de niche.

La croissance interne permet un développement fort et international, à la condition que l'entreprise dégage un autofinancement suffisant et puisse lever des fonds pour financer sa recherche, son outil de production...

En revanche, ce modèle présente une limite majeure, à savoir la capacité à réagir. Que se passe-t-il si le marché arrive à maturité ou que le *business model* évolue trop rapidement ? Le développement d'un nouveau produit ou service nécessite souvent une longue maturation. Dès lors, comment contrer la concurrence si elle bénéficie d'une réelle avancée ? Il faut des moyens que n'offre que rarement la croissance interne.

Les sociétés dont le développement repose uniquement sur la croissance interne sont rarement cotées en Bourse. Par conséquent, pour disposer d'une réelle capacité de réaction, il faut avoir la possibilité de réussir une levée de fonds rapide et importante.

De plus, la taille critique est un enjeu que la croissance interne ne permet pas d'atteindre dans une économie mondialisée, compte tenu du niveau des investissements requis et de la rapidité avec laquelle les marchés arrivent à maturité.

C'est la raison pour laquelle la croissance externe vient souvent en complément d'une croissance interne.

Les motivations d'une croissance externe

La croissance externe permet d'aller plus vite pour acquérir des parts de marché (national et international) et atteindre la fameuse taille critique, nécessaire à l'accès à de nouveaux marchés, à des marchés difficiles (par exemple, accès à certains pays), ou encore à des marchés matures.

Elle permet de réaliser des synergies innovantes, notamment en boostant la capacité de la R&D (recherche et développement) et en acquérant des brevets pour les milieux industriels. La croissance externe est aussi un moyen de s'associer de nouveaux talents, de recruter par ce biais les meilleurs experts du marché, d'accroître la capacité de production, de développer le marketing et les équipes commerciales, de disposer de nouveaux portefeuilles clients, d'élargir la gamme de produits ou services offerts, de renforcer les réseaux de distribution, d'avoir de nouvelles implantations géographiques, de renforcer le portefeuille de marques, et enfin, de pouvoir contrôler toute la chaîne de production dans une logique d'intégration verticale.

La croissance externe est également parfaitement adaptée aux groupes dont les activités sont très diversifiées.

Ce type de croissance exige cependant des capitaux très importants. Par ailleurs, il est couramment admis (d'après les études académiques, centre de recherche en gestion et en stratégie, syndicats patronaux…) que 50 % des opérations de croissance externe sont des échecs. Les risques ou difficultés liés à ces opérations se situent au niveau de leur préparation, de leur mise en œuvre, mais aussi au niveau des coûts induits.

Fusionner, réunir deux entreprises, c'est réussir avant tout à intégrer deux cultures, sans quoi il n'y aura pas de synergie entre des équipes qui n'ont ni la capacité ni la volonté de travailler ensemble.

Les synergies sont souvent bien estimées mais ce sont les délais de mise en œuvre qui peuvent renchérir une acquisition (et la faire échouer).

Ensuite, est-ce le bon timing ? Est-ce que la société est rachetée en haut de cycle ? Il n'y a pas toujours d'entreprises à acquérir sur le marché, si l'on respecte précisément les critères définis par l'acquéreur.

Le coût de la croissance externe comprend celui de la levée de fonds, y compris les différents conseils et les intermédiaires financiers, de la réorganisation des activités (ou *Business Process Reengineering*). Cette dernière comprend notamment l'intégration culturelle, la mise en place des synergies, la coordination des activités acquises, l'élimination des doublons, la formation et l'accompagnement des équipes.

Synthèse

La croissance interne est moins risquée, moins chère et moins ambitieuse que la croissance externe. La seconde permet d'aller plus vite en termes de développement, ce qui est parfois vital sur des marchés dont les *business models* sont nouveaux de quelques années, développés à l'échelle mondiale et dans un environnement réglementaire toujours plus contraignant.

Le choix entre ces deux types de croissance dépend étroitement du type d'entreprises concernées et de la stratégie poursuivie. Leurs atouts et faiblesses doivent par conséquent être appréciés au regard des objectifs et contraintes de l'entreprise étudiée. L'une et l'autre sont *in fine* très complémentaires.

Focus sur l'introduction en Bourse ou IPO (*Initial Public Offering*)

Dans le cadre de sa stratégie, une entreprise peut avoir besoin de lever rapidement des fonds sans mettre en danger sa santé financière à court terme, ni menacer sa survie économique. Les motivations d'une introduction en Bourse sont multiples et pas uniquement financières.

- La première motivation est le financement du développement de son activité, quelle que soit la croissance, interne ou externe : l'entreprise doit lever des capitaux conséquents pour financer ses projets d'investissements (R&D, etc.) ou des opérations de croissance externe.
- La deuxième motivation est de renforcer les fonds propres, de lever des fonds rapidement, d'accéder à des outils financiers performants et de développer sa notoriété et son attractivité auprès des partenaires de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, banquiers, etc.).
- La troisième motivation est le développement de la notoriété qui favorisera les relations avec les clients grands comptes et attirera les meilleurs talents.
- Enfin, l'introduction en Bourse est une voie possible pour une action patrimoniale de l'actionnaire ou des actionnaires, dans le cas de la sortie d'un actionnaire majoritaire familial ou d'une succession, par exemple.

L'introduction en Bourse s'adresse aux entreprises à fort potentiel de développement de toutes tailles – des start-up aux groupes structurés – et de tous secteurs. Les structures familiales, au nombre d'actionnaires limité ou qui ont un fonds d'investissement au capital (LBO, en anglais *Leveraged Buy-Out*, c'est-à-dire le rachat avec effet de levier) sont des candidates idéales.

Par rapport aux autres solutions éventuelles que sont l'emprunt et le LBO, l'introduction en Bourse est le seul projet qui permette de créer une dynamique à tous les niveaux de l'organisation, aussi bien socialement (stock-options, actions gratuites…) qu'au plan commercial (motivation, notoriété, attractivité…).

L'IPO est une aventure pour le dirigeant qui la conduit, surtout lorsqu'il est l'un des fondateurs de l'entreprise et que l'IPO n'est qu'une étape dans son développement.

C'est une opération qui doit mûrir une année au moins. L'accompagnement du dirigeant est une des clés du succès d'une IPO. De nombreux acteurs (régulateurs, sociétés d'investissement, agences de communication financière, etc.), parfois nouveaux pour le dirigeant, vont apparaître dans son quotidien. Il sera lui-même très impliqué pendant quatre à six mois sur cette opération (préparation, *road shows*, etc.).

Le rôle des conseils sera d'éclairer l'entreprise sur l'opportunité d'une IPO et sur le type de marché cible (régulé, réglementé) pour son développement. Pour chaque taille d'entreprise, il existe un marché (Eurolist, Alternext, Marché libre) spécifique. Ces derniers présentent des réglementations plus ou moins contraignantes pour les entreprises.

L'IPO fait entrer dans la vie de l'entreprise de nouveaux acteurs qu'il va falloir alimenter d'informations : les analystes financiers qui, par leurs recommandations au marché, vont orienter les investisseurs dans leurs décisions ce qui, *in fine*, aura un impact sur la valorisation de la société, et donc sur le patrimoine de ses actionnaires. La vie boursière offre donc de nouvelles opportunités de développement aux entreprises avec pour contrainte principale la gestion, quelquefois stressante, des attentes du marché quant aux performances de l'entreprise.

MARIER STRATÉGIE DE CONQUÊTE ET INNOVATION, PAR GILLES CLOUËT DES PESRUCHES, VICE-PRÉSIDENT STRATÉGIE ET INNOVATION CHEZ PAGES JAUNES

PITCH

L'innovation est une arme à double tranchant, car elle doit correspondre aux attentes des clients pour que la rencontre se fasse entre les produits et le marché. *A contrario*, si l'innovation est décalée par rapport aux attentes des prospects, l'innovation est vouée à l'échec et le client ne peut adhérer.

Pages Jaunes a bien compris cela et a décidé de mettre l'innovation au service du client, avec succès.

INTERVENTION

La conquête nécessite une véritable culture de la connaissance clients

Nous avons 700 000 clients annonceurs BtoB à qui nous proposons l'ensemble de notre offre de service. Les prospects potentiels représentent plus d'un million de PME et TPE. Notre offre couvre plusieurs supports médias : l'annuaire papier, le site Internet www.pagesjaunes.fr, le service vocal 118 008, ainsi que les services mobiles. Les autres entités du groupe que sont Pages Jaunes Marketing Services, www.mappy.fr, Horyzon Media et Annonces Jaunes proposent des services complémentaires à des segments de clients spécifiques.

www.pagesjaunes.fr est le cinquième acteur de l'Internet en France en cumulant les audiences de toutes nos marques ou filiales. Ainsi, nous avons quinze millions de pages vues par mois sur le site Internet des Pages Jaunes, neuf millions avec Mappy, trois millions sur Annonces Jaunes, etc.

Notre culture de la conquête repose sur une force de vente de près de trois mille personnes, dont plus de mille commerciaux terrain et plus de mille télévendeurs répartis de façon très locale sur le territoire.

De fait, nous avons développé notre connaissance clients en analysant les besoins de nos annonceurs de manière très fine par secteur d'activité. Le site des Pages Jaunes identifie plus de mille cinq cents rubriques différentes.

Par exemple, dans l'hôtellerie, nous avons un fort taux de pénétration et le taux de « webification » varie fortement en fonction de la maturité du responsable de la PME sur Internet. Dans le secteur immobilier, presque toutes les agences

immobilières sont aujourd'hui connectées à Internet. Nous adaptons notre démarche de conquête en conséquence.

Les grands comptes sont gérés au niveau national, via des accords-cadres. Les PME ont un ARPA (*Average Revenue Per Account*) par annonceur d'environ 1 500 €. Les plus importants sont gérés par la force de vente terrain. La télévente est plus orientée sur les petits clients et les prospects.

Concernant les internautes qui constituent notre audience et valorisent donc notre offre, nous améliorons constamment la pertinence et l'exhaustivité des résultats. Nous avons aussi développé des bases de données avec les Annonces Jaunes et Mappy. Il existe un fort savoir-faire interne avec Pages Jaunes Marketing Services.

Les facteurs clés de réussite de la stratégie de conquête de www.pagesjaunes.fr

La long tail *facteur clé de succès*

Avec 700 000 annonceurs actifs, nous avons adopté une stratégie très efficace comparable à une *long tail* (en français, « longue traîne »). Cette expression désigne la partie du marché des entreprises qui vendent de très nombreux produits en petites quantités. Plus la base d'annonceurs est importante, plus le contenu local qualifié pour les internautes est riche.

Nous faisons l'acquisition de plus de 100 000 nouveaux clients chaque année. Cette stratégie s'est avérée gagnante compte tenu de notre puissance en ligne. En effet, Pages Jaunes est le septième média au monde en chiffre d'affaires.

Notre réussite fait que nous sommes considérés comme détenteurs des meilleures pratiques en tant qu'annuairistes. Elle est particulièrement liée à notre connaissance du terrain et au fait que nous sommes très proches de nos clients.

Un maillage de proximité

Autre élément d'importance qui explique nos performances en conquête, nous avons développé un maillage industriel très fin du terrain et une relation de proximité réelle avec nos clients et prospects.

Une offre simple et transversale

Les produits proposés sont identiques pour l'ensemble des annonceurs et leurs bénéfices induits faciles à comprendre, ce qui facilite l'industrialisation. Chaque conseiller commercial adapte ensuite l'offre en fonction des particularités géographiques, sectorielles et des tailles d'entreprises.

La transversalité de l'offre se traduit concrètement par des produits comme des vidéos ou des « packs visibilité » sur Internet pour tous les secteurs d'activité. Cette universalité de l'offre nous garantit une bonne structure des coûts et donc un *pricing* compétitif et attractif pour nos clients annonceurs.

Un déploiement rapide et massif pour chaque nouveau produit

Nos produits sont déclinés sur les canaux papier, Internet et mobile, puis segmentés par zone géographique. Chaque lancement se fait rapidement, sur tout le territoire, avec un maillage très fin et une puissance qui garantissent notre succès.

L'innovation, vecteur de conquête clients

Voici quelques exemples d'innovations réussies qui ont servi notre stratégie de conquête.

La téléphonie mobile : avec l'iPhone, Pages Jaunes a connu un gros succès en totalisant plus d'un million de téléchargements, ce qui représente une part de marché de plus 50 % des applications pour iPhone.

Les services Internet : nous sommes la première agence Internet auprès des PME et TPE. Grâce aux photos de villes insérées sur nos sites Mappy et Pages Jaunes, nous avons fait croître rapidement le trafic et répondu à des attentes fortes des internautes.

La cartographie et les services associés : de même, toutes les applications en ligne développées avec nos services de cartographie ont fait progresser le trafic et recueillent un fort taux de satisfaction clients. Dans ce domaine, les innovations les plus marquantes sont à venir (navigation immersive, réalité augmentée), avec de belles perspectives de conquête, notamment en matière de marketing mobile.

La télévision et Internet : les télévisions connectées à Internet (par exemple, avec les téléviseurs Samsung) offrent l'accès à des contenus en ligne concernant des recherches locales, via un écran tactile. Elles nous ouvrent un réel potentiel de croissance.

La création de contenus à haute valeur ajoutée : avec le service « Ville en direct », nous offrons la possibilité aux internautes d'accéder à une multitude d'informations locales, de contenus agrégés, de données concernant les cinémas locaux, etc.

Les vidéos pour annoncer : la réalisation de vidéos sur mesure pour promouvoir nos annonceurs en ligne a remporté un succès notable. Avec les vidéos professionnelles, la technologie s'industrialise et se met au service de tous.

Comment Pages Jaunes crée des produits ou services pour conquérir de nouveaux clients

Via la stratégie : les petites annonces sont le fruit de notre réflexion stratégique. À l'origine, l'ambition était de renforcer nos contenus et d'avoir une approche double, BtoC avec l'immobilier, BtoC et CtoC (de consommateur à consommateur) avec l'automobile.

Par la direction marketing : le carnet d'adresses fut créé à son initiative, suite à l'analyse des attentes des internautes qui souhaitaient pouvoir mémoriser le fruit de leurs recherches plutôt que d'avoir à tout recommencer à chaque requête.

Par le biais du département innovation : il s'agit d'innover sur les moyen et long termes, afin d'amortir les investissements et de pérenniser la création de nouveaux services. Ainsi, les nouveaux développements technologiques en matière de cartographie permettent une sorte d'immersion visuelle, avec l'accès à des vues dynamiques des rues.

Grâce à la direction marketing annonceurs : le maillage étroit du terrain, une forte connaissance clients et une politique d'innovation permanente à tous les niveaux de l'entreprise nous permettent d'être à l'écoute de nos annonceurs et de traduire leurs besoins pour innover et créer de nouveaux services. Tel est le cas de notre offre de création de sites Internet pour les commerçants, qui est née de l'étude de leurs besoins et d'échanges avec nos clients. En effet, les commerçants ont rarement la compétence, le temps et la possibilité de créer leur propre site Internet à moindre coût, rapidement et avec une qualité professionnelle. C'est pourquoi nous avons intégré cette prestation à notre offre, ce qui nous a permis de créer pas moins de 60 000 sites, ce qui est considérable.

Les facteurs à prendre en compte pour les futures stratégies de conquête

L'évolution des usages est considérable. La convergence d'Internet et de la téléphonie mobile bouleverse la donne. Ces innovations technologiques sont amplifiées par un effet générationnel fort : les jeunes sont largement convertis aux nouveaux médias et dépendants des technologies. Ils testent et adoptent les innovations à un rythme surprenant. Dès lors, ils sont toujours en attente de nouveaux services.

Ce phénomène est renforcé par l'évolution des médias en général, avec une chute des supports papier et une croissance continue et soutenue des contenus électroniques et numériques.

On observe de manière évidente une montée en compétences des annonceurs. Ils sont bien informés grâce aux nouvelles technologies, savent ce qu'ils veulent, ont pratiqué un benchmark avant tout achat et connaissent les prix du marché.

En outre, les annonceurs sont tendus vers le ROI. Par conséquent, nos offres et nos forces de vente doivent évoluer en intégrant ces facteurs et s'adapter à des interlocuteurs exigeants et très bien informés.

Enfin, dans la même logique, nous constatons un fort développement des marchés CtoC, notamment des échanges entre particuliers avec les annonces immobilier. Ceci s'explique par la fin d'un mode de consommation parfois outrancier. La crise économique oblige les ménages à faire attention ou à revendre certains biens.

COMMENT FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ GLOBALE DE L'ENTREPRISE ? PAR RICHARD SIMONIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ETAM

PITCH

Alors que bon nombre d'entreprises ne savent pas par où commencer pour être conquérantes et séduisantes, Richard Simonin, directeur général d'Etam nous rappelle à quel point le bon sens est indispensable pour réussir.

Ainsi, le simple fait de prendre les principaux outils du mix marketing et de les optimiser contribue à favoriser la conquête clients. En effet, comme l'atteste encore cette interview, la culture clients est l'un des facteurs clés de réussite.

L'attractivité globale de l'entreprise est essentielle et elle constitue un prérequis indispensable à toute politique de conquête.

INTERVIEW

Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?

La marque Etam a été créée il y a environ quatre-vingt-dix ans en Allemagne. Elle a deux principaux métiers : la lingerie et le prêt-à-porter féminin. Il s'agit aujourd'hui d'un groupe français possédant près de 650 boutiques en France pour trois enseignes : Etam Lingerie, Etam et 123. En Chine, nous avons 2 000 points de vente, essentiellement des corners*. Nous distribuons des produits de mode.*

Notre CA avoisine les 900 millions d'euros. L'activité franchise et affiliation représente à peine 15 % du CA. Nos équipes sont constituées de 5 500 collaborateurs en France et environ 12 000 en Chine. Etam Lingerie est leader en France, malgré une très forte concurrence, avec 9 % de parts de marché.

Quel est votre positionnement ?

Nous sommes sur le marché du moyen de gamme avec Etam et sur le moyen/haut de gamme avec la marque 123.

Comment définiriez-vous votre stratégie de conquête clients ?

Notre recette est simple. Il s'agit d'offrir un maximum d'attractivité, au sens large. Autrement dit, nos efforts portent simultanément sur les facteurs suivants :

- *nos produits et leur rapport qualité/prix ;*
- *leur mise en avant dans les vitrines et boutiques ;*
- *l'emplacement de nos boutiques pour « porter nos promesses » ;*
- *l'image de l'enseigne et le mix marque/enseigne.*

Etam est un excellent diffuseur de tendances, avec un très bon rapport qualité/prix et une totale maîtrise de la Supply Chain*.*

Autre point essentiel, Etam a des emplacements de magasins exceptionnels. Le groupe dispose d'un des plus beaux parcs d'emplacements français avec ses baux commerciaux. Il s'agit, permettez-moi d'insister sur ce point, d'une particularité d'Etam et d'un atout majeur !

Notre retard se situait au niveau du marketing relationnel et nous sommes en train de le combler.

Quelle est votre segmentation clients ?

Nos cibles sont les femmes ayant un style de vie néo-traditionnel et contemporain. La cliente Etam veut vivre avec son temps sans pour autant vouloir être « branchée ». La segmentation par âge est donc de moins en moins pertinente, puisqu'il s'agit d'une attitude, d'un style de vie qui recouvre plusieurs segments de clientèle auprès desquels nous diffusons des tendances de mode.

Ceci étant, pour schématiser, notre cœur de cible en lingerie est constitué de femmes de 25 à 35 ans. Pour la marque 123, il s'agit de femmes ayant plus de moyens, recherchant des produits plus haut de gamme et dont l'âge moyen se situe entre 35 à 45 ans.

Toutes ces clientes sont urbaines à l'instar de nos 650 boutiques Etam, Etam Lingerie et 123.

Qu'avez-vous mis en œuvre pour développer la conquête clients ?

Nous avons une forte culture de réseau, avec d'importants budgets consacrés à la formation du personnel. Nous avons porté une attention particulière à l'accueil dans nos boutiques.

En outre, nous avons mis en œuvre avec succès une carte de fidélité à l'échelle nationale. Celle-ci nous a permis de parfaire notre connaissance clients. Nous avons un programme commun pour Etam Lingerie et Etam prêt-à-porter, ainsi qu'un programme spécifique à l'enseigne 123. Sur la carte de fidélité Etam, nous enregistrons environ 150 000 départs par an pour 160 000 entrées de nouvelles adhérentes, sur un total de plus d'un million de porteuses actives. Cette carte de fidélité a connu un succès d'envergure, puisqu'elle génère plus de 35 % de notre chiffre d'affaires.

Pour améliorer notre connaissance clients, nous développons notre Intranet dans les magasins, et avons investi de manière significative dans de nouveaux outils de gestion de la relation clients. Nous procédons avec une logique de test sur une soixantaine de magasins, afin d'optimiser notre connaissance clients et d'affiner les mécaniques. Nous disposons d'outils relativement performants avec un baromètre de satisfaction et des études avec des groupes de consommateurs, deux fois par an pour chaque dispositif.

Pour compléter notre démarche, nous adoptons une vision marketing transverse et complète, en travaillant sur des collections plus adaptées qu'il nous appartient de faire vivre. Ainsi avons-nous réuni toutes les parties prenantes en interne, depuis la direction des achats, les stylistes, les chefs de produits et les responsables marketing, en passant par la force de vente et la direction générale.

Nous avons pour ambition de construire notre conquête clients beaucoup plus en amont, avec notamment une direction marketing par enseigne et l'implication de tous. En termes de sémantique, il nous a tous fallu nous mettre au diapason en interne et adopter un langage commun, en laissant de côté nos jargons respectifs. Il a fallu surtout oublier l'âge des clientes pour se concentrer sur leur mode de vie, leurs habitudes d'achat et leurs attentes principales par rapport à nos marques et enseignes.

Cette remise à plat s'est également faite de manière rétrospective pour mieux comprendre et analyser nos échecs ou déconvenues passés.

Quels sont vos principaux indicateurs de performance ?

Nous disposons d'indicateurs classiques tels que le RFM (Récence, fréquence et montant des achats), le chiffre d'affaires des boutiques, le panier moyen et l'évolution des achats via les cartes de fidélité.

LA POLITIQUE DE TETRA PAK EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE FAVORISE L'INNOVATION ET LA CONQUÊTE, PAR PATRICK DE NORAY, DIRECTEUR ENVIRONNEMENT ET RELATIONS EXTÉRIEURES CHEZ TETRA PAK

PITCH

Le développement durable est un facteur majeur d'innovation et de progrès, et *a fortiori* de conquête clients. Lorsqu'une entreprise leader mondial, telle que Tetra Pak, s'investit pleinement pour se challenger en permanence, faire évoluer ses produits, ses process de production et ses achats, cela favorise son avance technologique, et par voie de conséquence, sa capacité de conquête.

INTERVIEW

Quelle est l'origine de Tetra Pak ?

Tetra Pak est une entreprise suédoise créée par Ruben Rausing, un ingénieur. Suite à un voyage aux États-Unis dans les années 1950, il décida de créer des emballages alimentaires de haute technologie.

Le constat de départ était simple mais intelligent : puisque les centres de production étaient de plus en plus éloignés des centres-villes, le transport des denrées alimentaires allait devenir de plus en plus long. C'est pourquoi, l'emballage devait s'adapter et offrir des garanties de sécurité, de résistance, de coût et de praticité pour les industries agroalimentaires.

Ainsi, des emballages carton furent développés pour le lait avec un procédé de fabrication in situ, *donc sur le lieu de production, et en continu. Les premiers emballages étaient fabriqués avec du carton enduit de paraffine, le tout en bobines.*

La machine inventée serrait, soudait, coupait et scellait sans aucune déperdition de liquide. Sa cadence de production n'a cessé d'augmenter pour passer de 6 000 à 15 000 unités par heure pour les emballages d'un litre, et même à 20 000 unités par heure pour les petits emballages, ce qui est considérable. Tetra Pak est le seul industriel spécialiste de l'emballage alimentaire qui procède ainsi avec une telle efficacité.

Nos concurrents livrent des emballages individuels aux industriels, tandis que nous livrons des rouleaux à nos clients pour qu'ils réalisent eux-mêmes le conditionnement en forme de briques, en continu. Cela permet à l'emballage d'être sous vide d'air. Tetra Pak garantit les machines et les rouleaux d'emballages que nous fournissons et offre un SAV sur mesure à chacun de ses clients de l'industrie agroalimentaire.

Notre activité Tetra Pak Processing vend des stérilisateurs, des homogénéisateurs, etc. Nous installons ces machines et assurons leur maintenance. Tetra Pak peut ainsi offrir à ses clients qui le souhaiteraient une prestation globale qui inclut tout le matériel nécessaire à la préparation du lait, le conditionnement de celui-ci, le convoyage, le matériel de suremballage, la formation du personnel à la conduite et à l'entretien des machines, et enfin, le SAV.

Quelle est la vocation du groupe et quel est son positionnement concurrentiel ?

Notre slogan est : « We commit to making food safe and available everywhere », *c'est-à-dire : « Nos emballages sont conçus pour que l'alimentation soit saine, sécurisée et consommable partout. »*

Tetra Pak est une entreprise suédoise et, comme pour les Suédois, l'environnement est au cœur de ses préoccupations. Pour information, nous avons un directeur environnement en France depuis vingt-trois ans (1986) et j'ai l'honneur d'occuper cette fonction depuis 1997. Nous sommes partenaires du WWF et dans ce cadre, nous nous engageons à suivre une démarche de progrès : diminution de nos émissions de CO_2, investissement dans de l'énergie renouvelable, augmentation du recyclage de nos emballages, etc.

Tetra Pak est leader mondial en matière de briques alimentaires avec environ 65 % de parts de marché en France.

Quelle est la spécificité de vos emballages ?

Nous devons souligner que les emballages carton sont plus économiques que le plastique et le verre à contenance égale. En outre, ils ne sont pas cassables ou lourds à transporter comme le verre, mais légers et plus robustes.

Trois matériaux composent nos emballages : 75 % de carton, en une seule couche, 20 % de plastique polyéthylène pour assurer l'étanchéité en quatre couches distinctes, et une fine couche d'aluminium (5 %) pour préserver le goût, protéger de la lumière et faire barrière à l'air.

Grâce à des procédés thermiques (chauffage), nous n'utilisons aucune colle, contrairement à d'autres emballages. De plus, les encres que nous utilisons pour les décors de nos emballages sont des encres à l'eau, sans solvants ni métaux lourds.

Le carton est peu émetteur de CO_2, il vient des arbres, lesquels sont eux-mêmes absorbeurs de CO_2 et générateurs d'oxygène. L'arbre est donc neutre en carbone et la fabrication de carton stricto sensu *est très faiblement émettrice de carbone, contrairement au plastique et au verre.*

Autre argument de poids en notre faveur et pour l'environnement, lorsque l'on analyse le cycle de vie des emballages, le carton est beaucoup moins impactant sur l'environnement, notamment en termes d'émission de CO_2. Son impact sur la consommation d'énergies non renouvelables est aussi très favorable.

Prenons le cas du jus d'orange : tout au long de son cycle de vie, la brique alimentaire en carton d'un litre a un impact de 87 g de CO_2 (incluant l'extraction des matières premières, le conditionnement, le transport, la fin de vie, etc.) tandis que la bouteille plastique consomme 129 g de CO_2 et la bouteille en verre pas moins de 345 g de CO_2 ! Le bilan écologique est donc largement en faveur de la brique alimentaire.

Pour aller plus loin

Vous trouverez l'analyse du cycle de vie des emballages sur www.tetrapak.com/fr.

Qu'est-ce qu'un emballage « éco-conçu »?

Un emballage éco-conçu doit être constitué au maximum de matériaux renouvelables et de peu de matériaux non renouvelables, il doit être le plus léger et le plus recyclable possible, et peu émetteur de CO_2.

Avec 75 % de carton dans nos emballages, le cycle de vie nous est favorable, d'autant plus que nous nous approvisionnons uniquement dans des forêts gérées durablement, qui sont en pleine croissance. Ainsi, nous avons une traçabilité totale de notre chaîne d'approvisionnement. Nous n'utilisons aucun bois issu de forêts primaires.

*Depuis le début des années 1990, nous avons mis en place une certification ISO 14001 effective depuis 1997 à notre usine française de Dijon, ainsi qu'un enregistrement EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) pour notre site en Bourgogne en 1997.*

Comment optimisez-vous la logistique pour l'environnement ?
Nous fabriquons des rouleaux, ce qui permet de charger au maximum les camions. Les autres conditionnements sont de grands consommateurs d'espace, notamment les bouteilles en verre ou en plastique. À titre d'exemple, un million d'emballages carton nécessite un seul et unique camion, soit vingt-deux palettes, alors qu'il ne faut pas moins de vingt-six camions pour un million de bouteilles en verre, soit une pollution vingt-six fois plus importante !

Quelles sont les grandes actions de Tetra Pak en matière de développement durable ?
Nous travaillons depuis bientôt quatre ans avec le WWF[1] afin de nous engager toujours plus dans une démarche de progrès. Le WWF challenge Tetra Pak pour de nombreux points d'amélioration. Par exemple, l'objectif a été fixé de faire progresser notre taux de recyclage de 28 à 39 %, en vue d'atteindre 50 % en 2012. D'ici 2012, nous devons recycler tous les composants de l'emballage carton, à savoir le carton, mais aussi le polyéthylène et l'aluminium.

Le WWF nous a aussi challengés pour notre parc automobile et nous sommes passés de 150 à 130 grammes de CO_2 au kilomètre par véhicule en moyenne, soit une économie de 37 tonnes de CO_2 par an. Le WWF nous a poussés à installer des panneaux photovoltaïques sur le toit de notre palettier, à Dijon, ce qui est à l'étude. Autre challenge, concernant l'aluminium de nos emballages carton, le WWF nous demande de trouver un substitut, car l'aluminium représente 50 % du CO_2 émis pour seulement 5 % du poids total. Dans le même ordre d'idée, nous nous sommes engagés à remplacer le polyéthylène au niveau international.

Par conséquent, ce partenariat avec le WWF booste notre recherche et développement.

Nous compensons notre électricité par l'achat de certificats verts. En plus de notre facture, nous donnons la somme de 75 000 € par an à Green Access[2] pour qu'il l'investisse dans les énergies renouvelables (petite hydraulique, éoliennes, biogaz).

Avec ACN (Alliance Carton Nature[3]), que nous animons avec Elopak et SIG Combibloc, nous demandons à nos clients qui produisent des aliments bio, qu'ils utilisent des emballages carton. À terme, nous espérons qu'ils le feront tous, étant donné leur positionnement bio. Nous organisons également des opérations de sensibilisation des écoliers au geste de tri, à la récupération et au recyclage des briques alimentaires[4]. Nous optimisons la collecte des briques alimentaires usagées avec des partenaires publics, des collectivités, des entreprises privées et des acteurs de la récupération et du recyclage.

Nous avons également mis en œuvre chez nos clients avec l'aide d'Alliance Carton Nature, un important programme de tri et de recyclage des déchets industriels. ACN propose de reprendre les déchets industriels et de les recycler. Nos clients sont souvent démunis pour la gestion des déchets. L'intervention d'ACN en amont et en aval optimise le recyclage.

1. www.wwf.fr
2. www.certificat-electricite-verte.com
3. www.alliance-carton-nature.org
4. www.ecolenature.fr

Nous nous sommes également engagés à sensibiliser les salariés au développement durable en programmant les imprimantes des sociétés en mode recto verso et en impression noir et blanc par défaut. Dans le même ordre d'idée, nous avons mis des produits équitables dans les machines à café, ou encore des gobelets en carton recyclable à la place des gobelets en plastique.

Cet effort sociétal est important et absorbe pas mal de ressources, mais cela porte ses fruits.

Quel est l'avenir de l'emballage carton ?

Il y a beaucoup d'avantages environnementaux par rapport au plastique et au verre. C'est un produit principalement issu de matière renouvelable avec le bois provenant de forêts gérées de manière éco-responsable.

Néanmoins, même si cela peut paraître paradoxal, à court terme, nos clients industriels continuent à utiliser beaucoup de plastique, car leur critère premier n'est pas l'environnement, mais la forme de l'emballage. Les bouteilles en plastique sont fabriquées en direct par les industriels. Le marketing du plastique a encore le vent en poupe, malheureusement pour l'environnement.

A contrario, *le consommateur final est de plus en plus conscient de l'impact des emballages sur l'environnement, mais son critère de choix prépondérant est la qualité du jus d'orange ou du lait. Il choisit avant tout une marque, un univers, puis regarde le prix, l'aspect pratique, et enfin la matière utilisée pour l'emballage. L'impact sur l'environnement est pris en compte, mais pas de manière prioritaire.*

Comment conciliez-vous innovation et développement durable ?

Nous sommes par nature contraints d'innover en permanence, et d'anticiper les demandes du consommateur, tout en respectant l'environnement. Dans l'idéal, il n'y aurait plus de bouchons plastiques très polluants, mais le consommateur souhaite un bouchon pour fermer. Pour vendre plus facilement, il est fréquent que l'environnement soit sacrifié.

Néanmoins, il y a dix ans, sur un indice de 100, l'environnement comptait pour 10, contre 40 de nos jours. C'est en constante progression. Sachant que l'emballage carton est plus favorable à l'environnement et moins cher que le plastique ou le verre, l'avenir devrait voir les briques alimentaires progresser de manière forte. L'industrie agroalimentaire est très sensible au prix de revient de l'emballage, particulièrement pour le lait.

Le pay back *de notre politique de production respectueuse de l'environnement est encore difficile à chiffrer, même si les industriels sont sensibles aux arguments environnementaux, la concurrence fait rage. Si le critère environnemental devient prépondérant, les briques alimentaires devraient s'imposer très largement.*

Les entreprises leaders en matière de production durable sont plus conquérantes. Cela nous incite à anticiper l'évolution du marché, à être plus proche des aspirations des consommateurs et à innover en permanence. Il est donc indéniable que cela favorise la conquête.

Ceci étant, les industries agroalimentaires qui sont équipées en machines pour fabriquer des bouteilles plastiques doivent malheureusement les amortir et ne peuvent s'en séparer si facilement. Mais à terme, il est prévisible que l'emballage carton l'emportera sur les autres emballages alimentaires.

LA COPRODUCTION RÉUSSIE OU CRÉER DES PRODUITS INNOVANTS EN COLLABORATION AVEC SES CLIENTS, PAR PATRICK MOREAU, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE FINNFOREST

PITCH

Comment être sûr que les nouveaux produits que vous développez vont séduire vos clients et en conquérir de nouveaux ? Comment s'assurer que l'innovation produits sert réellement votre politique de conquête ? Quels sont les facteurs qui vous permettent de diminuer les risques en amont de la création de nouveaux produits ou services ? Comment maximiser le ROI des investissements en R&D ?

L'interview qui suit explique pourquoi la coproduction avec ses principaux clients, ou marketing participatif, est une véritable arme de conquête.

INTERVIEW

Quelle est la raison d'être de Finnforest ?
Finnforest fait partie du groupe finlandais Metsäliitto, qui est une coopérative forestière dont le but est de valoriser les bois de ces propriétaires forestiers. Ces derniers possèdent la moitié de la forêt privée de Finlande. Metsäliitto valorise ses pins rouges du Nord, ses sapins du Nord et ses bouleaux au travers de quatre activités : la pâte à papier, le papier, les produits hygiéniques à base de ouate de cellulose et le bois pour la construction. Cette dernière activité s'appelle Finnforest.

Quel est votre positionnement concurrentiel et vos valeurs ?
Finnforest est présent partout où l'univers bois est représenté. Plus précisément, Finnforest est présent dans le secteur de la construction : il accompagne sa clientèle dans la prescription, le conseil technique et la mise en œuvre de projets tels que la réhabilitation du Terminal 2 E de Roissy. Il est présent dans les secteurs de la distribution professionnelle et grand public. Enfin, il est un acteur important dans l'industrie. Son rôle consiste alors à délivrer des composants bois à d'autres industriels.

Pour chacune de ces activités, Finnforest entre en concurrence, soit avec des multi-spécialistes comme nous le sommes – mais ils sont rares – soit avec des spécialistes d'un des secteurs d'activité.

Finnforest s'engage à promouvoir le développement durable au travers de ses activités, en améliorant constamment ses opérations, et en menant ses activités de manière responsable. Ainsi, nous voulons nous assurer que notre personnel, nos clients et nos propriétaires forestiers puissent entendre et promouvoir le développement durable.

Qui sont vos clients ?
Nos clients BtoB sont de deux ordres. Dans le domaine de la construction, il s'agit de prescripteurs comme les architectes, les maîtres d'œuvre et les maîtres d'ouvrage à qui nous apportons notre soutien technique. Dans le domaine de la distribution, nos produits et systèmes sont présents chez les négoces spécialistes et généralistes.

En ce qui concerne nos clients BtoC, nous sommes présents dans les grandes surfaces de bricolage.

Comment créer de la valeur pour vos clients ?

Nos clients bénéficient d'un panel de services que peu d'industriels du bois sont capables d'apporter. Nous sommes un des rares industriels à être un groupe intégré. Cela signifie que nous maîtrisons l'intégralité de la chaîne de fabrication, depuis l'abattage des arbres en forêt jusqu'à la finition. Nous offrons à nos clients réguliers une assurance de qualité et d'approvisionnement constants.

Nos outils de facturation et de suivi – de type SAP – accompagnent cette spécificité de groupe intégré pour gérer au mieux les approvisionnements de nos scieries, de nos raboteries et de nos clients.

Nous avons investi dans une R&D performante qui met au point des solutions permettant d'optimiser l'utilisation du bois dans de nombreuses applications.

Quels sont les facteurs clés de succès de Finnforest ?

Une composante majeure de notre succès réside dans l'innovation. Le département construction a une longue expérience des produits techniques comme le Kerto®[1] et continue de proposer des solutions nouvelles. Il en est de même pour le département distribution qui développe et commercialise l'un des plus larges spectres de produits.

D'autre part, notre capacité à livrer dans les délais prévus, l'écoute permanente de nos clients et la détection des besoins du marché nous ont permis de développer nos parts de marché.

Dans le cadre d'une vente indirecte BtoBtoC, nous avons optimisé nos relations avec la distribution. Il existe deux composantes importantes : les relations avec les centrales d'achat et l'attractivité de notre offre. Nous essayons d'établir des relations de confiance avec les acheteurs et nous nous impliquons, le plus en amont possible, dans les projets de nos clients, de manière à construire une gamme attractive et pertinente. Pour ce faire, nous développons des offres différenciées par enseigne. Enfin, nous développons des outils de communication, soit pour les points de vente, soit pour la presse grand public, afin de susciter l'envie auprès du consommateur final.

La distribution étant très sollicitée, comment conquérir les acheteurs sur le long terme ?

L'acheteur, afin de construire ou de conserver sa crédibilité, doit convaincre sa direction, les points de vente et, fait nouveau, son équipe de designers maison. Notre rôle est de lui apporter son soutien afin que sa vision du développement de son enseigne se traduise en chiffre d'affaires et en marge.

Finnforest a fait le pari de l'innovation produits. L'innovation fait partie intégrante de la culture Finnforest. Nous remettons en cause en permanence non seulement notre mix produits, mais également nos méthodes de travail de manière à nous améliorer sans cesse. Au-delà de cet état d'esprit, nous nous donnons les moyens financiers d'innover en investissant dans les équipes et les procédés de fabrication.

Comment utiliser le marketing participatif et la production pour optimiser la conquête clients ?

Pour que l'innovation soit profitable, il importe de coller aux besoins de nos clients. Pour identifier les attentes de nos clients tant professionnels que particuliers, nous avons mis en œuvre des méthodes spécifiques.

1. Le Kerto® est le produit d'ingénierie bois le plus performant pour la structure. Il est formé de placages d'épicéa.

Dans l'univers de la décoration, nous élaborons des feuilles de style que nous partageons avec nos clients. Nous sommes également en veille technologique permanente de manière à identifier les derniers process de fabrication. Enfin, nous participons à la rédaction des textes réglementaires qui concernent le bois pour anticiper les changements normatifs et pour les traduire en développement produits.

Notre culture clients existe indéniablement sur certains marchés, notamment celui de la construction et des systèmes constructifs. Elle tourne autour de nos compétences et de nos métiers de base.

Parmi nos meilleures pratiques en matière de relation clients, nous construisons des partenariats dans la durée. Nous associons nos clients à nos développements produits stratégiques. Notre but est d'être un générateur de chiffre d'affaires au travers de nouveaux produits, de nouveaux services ou de la prescription.

Quelles sont les principales innovations à venir dans la filière bois ?

Voici les dernières innovations qui me semblent majeures et qui rencontrent déjà un marché prometteur :

- *la maison à très basse consommation d'énergie : le bois est d'ores et déjà prêt pour répondre aux défis de ce type de maison ;*
- *l'amélioration de la durabilité des bois via des techniques naturelles, comme le procédé ThermoWood qui permet de simplifier l'entretien des bâtiments ;*
- *le collage structurel, qui permet de mettre en œuvre des bâtiments de grande portée avec une structure allégée.*

Quels sont les prochains défis à relever pour Finnforest ?

Nous voulons saisir les opportunités environnementales qui s'offrent à nous. Le contexte législatif est, en effet, plutôt favorable : PTZ (prêt à taux zéro, accordé pour la rénovation de l'habitat par le gouvernement), déductions fiscales, diagnostic thermique des bâtiments obligatoire…

Nous voulons également continuer à jouer un rôle prégnant en tant qu'innovateur. Nous pensons ainsi préserver notre compétitivité face aux nouveaux producteurs.

Enfin, notre dernier défi, et non des moindres, est de conserver une rentabilité acceptable pour notre maison mère finlandaise.

L'E-COMMERCE ET LA VAD, VECTEURS DE CONQUÊTE CLIENTS, PAR MARC LOLIVIER, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE LA FEVAD[1]

Pitch

L'avènement des nouvelles technologies et le souci des annonceurs de développer tous les circuits de distribution de manière optimale, fait que de nombreux acteurs du *retail* (vente au détail) deviennent des adeptes de l'e-commerce et de la vente à distance. À l'opposé, des *pure players* historiques (entreprises qui ont démarré et exercent uniquement sur Internet) ouvrent des boutiques physiques. Les murs tombent et le commerce devient global, multicanal et pluridisciplinaire.

Interview

Qu'est-ce que la VAD (vente à distance) ?
Il s'agit d'un canal de vente. Il repose sur l'utilisation d'un ou plusieurs moyens de communication à distance permettant de commander un produit ou un service. Ce circuit s'adresse aussi bien aux particuliers (BtoC) qu'aux professionnels (BtoB). Ce canal sert également aux ventes entre particuliers (CtoC). Cette activité connaît un très fort développement depuis quelques années, notamment grâce au succès des plates-formes de commerce entre internautes et plus récemment la montée en puissance des sites de petites entreprises.

Quel est le poids de la VAD et du e-commerce en 2009 ?
L'ensemble de la VAD devrait peser 28 milliards d'euros, avec près de 80 % des ventes réalisées via Internet.

Ces chiffres illustrent le formidable impact d'Internet sur la vente à distance. En quelques années, Internet a révolutionné le secteur. En 2008, les ventes sur Internet représentaient 25,1 milliards d'euros. En 2010, elles devraient dépasser les 30 milliards, soit une progression d'environ 20 % par an, ce qui est considérable.

Le marché français se situe au troisième rang européen, derrière nos voisins allemands et anglais. La phase de croissance est encore loin d'avoir atteint ses limites. La France poursuit son rattrapage en matière d'accès à Internet. Aujourd'hui, seuls 60 % des foyers ont accès à Internet. La France se situe au quatorzième rang européen en la matière. Certains pays comme les Pays-Bas en sont déjà à 80 % de foyers connectés. Il existe donc en France un réservoir de croissance encore important pour le e-commerce. À mesure que les Français vont s'équiper, le nombre de cyberacheteurs va continuer d'augmenter.

Cette progression de la demande va également profiter du développement de l'offre. Les sites marchands sont de plus en plus nombreux. Leur nombre double tous les deux ans. Il s'en crée un toutes les heures en France. Cette explosion de l'offre est un puissant accélérateur de croissance.

1. La fédération du e-commerce et de la vente à distance : www.fevad.com

Qu'en est-il du BtoB ?
La marge de progression du BtoB est sans doute encore plus importante que pour le grand public, car seulement 28 % des entreprises achètent en ligne. Les secteurs les plus actifs sont l'équipement de bureau, l'informatique, les voyages BtoB. Néanmoins, il existe un déficit d'offre pour bon nombre de produits ou services BtoB. La raison de ce retard tient en partie aux habitudes dans les procédures d'achat des entreprises. Les circuits de validation interne des achats sont encore largement fondés sur le recours au papier. De plus, l'usage des cartes d'achat reste encore trop limité.

La marge de progression est donc très importante. Le commerce électronique interentreprises est une fabuleuse opportunité de développer son offre en ligne. Pour beaucoup d'entreprises, privées comme publiques, c'est aussi un excellent moyen d'optimiser les procédures d'achat, notamment grâce à la dématérialisation, et de gagner ainsi en compétitivité. Les entreprises, tout comme l'État et les collectivités, ont tout à y gagner.

Le marché de la vente à distance (VAD)

- +13 % en 2008 pour l'e-commerce et la VAD (Source : Fevad) ;
- 2008 : 25,1 milliards d'euros de CA dont 20 milliards pour l'e-commerce et 5,1 milliards pour la VAD ;
- 800 000 emplois en France (Source : Étude « L'emploi dans la VAD et l'e-commerce », Benchmark Group/Fevad, 2008) ;
- 78 % des Français achètent à distance (Source : Étude Fevad/La Poste/REED/CCI/CREDOC, 2008) ;
- plus de 220 millions de colis en 2008 contre 200 millions en 2006 (Source : Fevad, bilan VAD/e-commerce, 2008) ;
- 81 % des 18-34 ans achètent à distance (Source : Étude Fevad/ La Poste/REED/CCI/CREDOC, 2008).

Quel est le profil type des adhérents de la Fevad ?
La Fevad accueille en son sein trois grands types d'acteurs.

Tout d'abord, des acteurs traditionnels de la VAD, dont le métier s'est construit historiquement autour des catalogues de VPC (vente par correspondance). Ces entreprises réalisent une part de plus en plus importante de leur chiffre d'affaires sur Internet. Pour certaines d'entre elles, cela représente déjà plus de 50 % des ventes.

Ensuite, le second groupe est formé des pure players, *nés de la vague Internet, qui font entre 60 et 99 % de leurs ventes en ligne. On y trouve des entreprises telles que www.rueducommerce.fr, www.pixmania.com, www.amazon.fr, www.lastminute.com ou www.venteprivee.com.*

Enfin, le troisième grand groupe d'adhérents de la Fevad est composé de retailers *(détaillants), donc d'enseignes disposant de magasins physiques, et de marques.*

Parallèlement nous avons de plus en plus d'adhérents dans le secteur des services : banques et assurances, voyage et tourisme, et bien sûr, le secteur des télécommunications qui est de plus en plus présent en vente à distance.

Au total, la Fevad regroupe aujourd'hui près de 450 entreprises et 700 sites Internet.

Les produits et services achetés en ligne (en % des internautes)

- Produits techniques 52 %
- Voyage et tourisme 51 %
- Services (billetterie, développements photos, téléchargements, abonnements presse) 47 %
- Habillement et accessoires 46 %
- Produits culturels 46 %
- Maison 25 %
- Hygiène, beauté et santé 24 %
- Finance et assurances 20 %
- Jeux et jouets 18 %
- Alimentation 11 %
- Voiture 3 %

Source : Baromètre Fevad/Médiamétrie//NetRatings, mai 2009.

Quelles sont les grandes tendances de la VAD et du e-commerce ?

S'il fallait résumer la révolution Internet en une phrase, je dirais qu'Internet a ouvert une nouvelle ère : celle du multicanal. Internet est un puissant outil de vente puisqu'environ 5 % du commerce de détail est déjà réalisé sur Internet. Mais il ne s'agit pas simplement d'un canal de vente. Internet est aussi un canal prescripteur qui génère des ventes en magasin. Une majorité d'internautes déclarent se rendre sur Internet avant un achat en magasin. Beaucoup d'entre eux reconnaissent également qu'il leur arrive également d'acheter sur Internet après une visite en magasin.

C'est la raison pour laquelle les magasins sont de plus en plus nombreux à ouvrir des points de vente sur Internet. Ils ont compris que les consommateurs étaient devenus ce que j'appellerais des « consonnautes ». Les clients attendent désormais de leur magasin qu'il dispose d'une offre en ligne, comme un prolongement du magasin qui leur donne la possibilité de pouvoir commander de chez eux. Le site en ligne ne remplace pas le magasin. Il en devient le complément indispensable.

En quoi le e-commerce est-il un vecteur de conquête clients ?

D'abord parce que les clients passent de plus en plus de temps sur Internet. Le e-commerce permet donc de multiplier les occasions de contact avec ses clients ou prospects.

Ensuite parce que la VAD permet de répondre à cette nouvelle attente des consommateurs qui souhaitent avoir le choix entre les différents canaux. Le client arbitre ensuite en fonction du type d'achat ou encore selon sa disponibilité. Ce choix procure au client un sentiment de liberté qui le rapproche de l'enseigne.

Enfin, l'e-commerce permet à beaucoup d'entreprises d'accroître leurs zones de chalandise en France et à l'étranger. Internet procure une ouverture sur le monde, une vitrine virtuelle mondiale à laquelle peu d'entreprises auraient accès dans le monde réel.

L'e-commerce ne risque-t-il pas de supplanter un jour les magasins ?

Non, certainement pas. En revanche, il est clair que le commerce électronique va conduire le commerce traditionnel à s'adapter, à progresser. Les magasins physiques devront faire plus d'efforts pour attirer les clients, car Internet procure désormais une alternative. Le client sait qu'il dispose d'un accès à une offre quasiment illimitée, sans

même devoir bouger de chez lui. Face à cette nouvelle concurrence d'Internet, les magasins devront miser sur leurs propres atouts : le contact humain avec le vendeur, l'animation du magasin, la mise en scène de l'offre, etc.

Quels sont les secteurs et les acteurs en pointe de la VAD et du e-commerce ?

Les secteurs en pointe sont :

- *le tourisme, avec 20 % de parts de marché sur les ventes totales et près de 5 milliards d'euros de CA ;*
- *les produits techniques (informatique, son, vidéo, électroménager) avec plus de 10 % de parts de marché sur le volume total ;*
- *les produits culturels et les vêtements avec plus de 5 % de parts de marché.*

D'autres secteurs sont en train de monter en puissance tels que l'équipement de la maison, la beauté et la santé, ou encore les jeux et les jouets dont l'offre en ligne ne cesse de s'étoffer. Parallèlement, d'autres secteurs s'intéressent de plus en plus au e-commerce comme l'alimentaire, le luxe ou l'immobilier. En fait, tous les secteurs sont aujourd'hui présents. Internet est devenu le plus grand magasin du monde, une sorte de galerie marchande planétaire, ouverte sept jours sur sept.

L'e-commerce est-il en train de façonner un nouveau consommateur ?

Disons qu'Internet a redonné un certain nombre de pouvoirs aux consommateurs.

Tout d'abord, celui de la connaissance. Grâce à Internet, le client peut se transformer en expert en quelques clics. Avant, la connaissance du produit était réservée au vendeur. La relation entre le client et le vendeur a donc changé.

Ensuite, Internet offre un très large choix, et donc la possibilité pour le client de comparer, de mettre en concurrence les différentes offres beaucoup plus facilement que lorsqu'il devait se déplacer.

Enfin, le consommateur a la possibilité de s'exprimer, de communiquer sur le produit, la marque et l'enseigne sur les blogs, les forums et les wikis. C'est ce qu'on appelle le Web 2.0. Cette nouvelle forme de communication est aujourd'hui prise très au sérieux par les professionnels. Ces derniers n'hésitent pas à mettre en place des systèmes de veille permettant d'identifier les commentaires des internautes qui les concernent et d'y répondre.

Quelles sont les spécificités de la VAD et du e-commerce en termes de conquête ?

D'une manière générale, le fondement de la relation clients en vente à distance repose sur la confiance. Proposer la meilleure offre ne suffit pas. L'entreprise se doit d'abord de gagner la confiance du client.

Ensuite, Internet permet au client de comparer les offres très facilement. Les éléments de différenciation de l'offre sont donc essentiels.

Enfin, on sait qu'Internet a développé ses propres outils de marketing ou plutôt d'e-marketing (référencement, affiliation, search marketing, *moteur de shopping…) qui occupent aujourd'hui une place centrale dans les stratégies de conquête des acteurs du secteur.*

Quels sont les prochains défis du e-commerce ?

Ils sont nombreux car ce secteur a encore tout l'avenir devant lui.

Sur le plan de l'offre, l'un des prochains défis sera celui de la mobilité. Le « m-commerce », c'est-à-dire la possibilité d'acheter sur Internet à partir de son terminal mobile, viendra apporter une nouvelle brique à l'édifice du e-commerce. Le m-commerce, permet de combiner la richesse d'Internet avec la mobilité du téléphone portable. C'est un formidable outil de conquête et de fidélisation de la clientèle qui, couplé avec la géolocalisation, devrait se révéler particulièrement efficace.

D'une manière plus générale, le principal défi du e-commerce reste celui d'accompagner son extraordinaire croissance en maintenant un cadre, un environnement propre à assurer la confiance des consommateurs et permettant aux entreprises de se développer. C'est un défi que la Fevad et ses adhérents ont décidé de relever et qui permettra au e-commerce et à la VAD de renforcer son rôle en tant que vecteur de conquête.

LA VENTE DIRECTE : UN NOUVEAU VECTEUR DE CONQUÊTE CLIENTS, PAR JACQUES COSNEFROY, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL À LA FVD[1]

PITCH

La vente directe est vecteur de création de nombreux emplois et touche des millions de consommateurs dans leur quotidien, chez eux, en réunion ou en face-à-face.

Les atouts de la vente directe sont tels que de plus en plus d'entreprises non spécialistes envisagent de créer des forces de vente directes, bénéficiant d'une forte culture clients et d'une formation produits très poussée.

INTERVIEW

Qu'est-ce que la vente directe ?
C'est la mise en relation d'un vendeur et d'un consommateur dans un endroit non destiné à la commercialisation. C'est un métier de vente de produits et services qui repose sur l'excellence de la relation clients et la capacité à conquérir et fidéliser.

Ce canal de distribution offre de nombreuses opportunités à tous, jeunes, moins jeunes, retraités, quel que soit le lieu d'habitation, sans obligation de diplôme. Chaque vendeur, en fonction de ses capacités, peut évoluer en créant son propre réseau de vente.

En quoi le métier a-t-il évolué depuis dix ans ?
La professionnalisation et la formation des équipes ont permis à la vente directe de valoriser son image.

L'arrivée sur le marché de nombreuses sociétés de renom, telles qu'Yves Rocher, Poweo, Canal +, le groupe Lapeyre, Direct Énergie, Descamps, etc., a également fait évoluer l'idée que les gens se faisaient de la vente directe.

La mise en œuvre d'un code éthique, d'un code de déontologie et de statuts spécifiques pour les forces de vente ont aussi fait évoluer le métier ces dernières années.

En quoi la vente directe est-elle un canal efficace, complémentaire et rentable pour les non-spécialistes ?
En premier lieu, elle permet de fidéliser les clients car la relation clients est plus forte.

Ensuite, la vente directe renforce la communication sur la marque : les vendeurs sont également des consommateurs et des fans et promeuvent une excellente image de la marque.

Enfin, c'est un canal rentable. En effet, les statuts de la vente directe sont beaucoup moins onéreux que dans les circuits traditionnels, où le coût du travail est élevé du fait des charges sociales. La vente se fait en dehors de lieux dédiés : en vente directe, l'entreprise fait l'économie de bureaux et d'infrastructures coûteuses.

Quels sont les principaux avantages de la vente directe ?
Ce mode de commercialisation permet de personnaliser la relation clients et de suivre les clients dans le temps. Il apporte un certain nombre de garanties au client :

– *une société et un vendeur clairement identifiés ;*

1. La fédération de la vente directe : www.fvd.fr

– *une information détaillée et sincère ;*
– *un service consommateur de qualité ;*
– *un bon de commande précis et facile à lire ;*
– *un délai de réflexion de sept jours sans prise d'un moyen de paiement ;*
– *un service après-vente ;*
– *un conseil et une médiation gratuite.*

Quelles sont les spécificités de la vente directe par rapport aux autres modes de distribution ?
Ce sont des produits exclusifs, que l'on ne trouve pas ailleurs sur le marché.

La vente directe est aussi le canal de distribution leader en termes de convivialité. Les vendeurs et les clients sont souvent amis, ou amis d'amis. Ils se retrouvent au domicile de l'un ou de l'autre pour échanger sur les produits et les tester.

Le vendeur peut se rendre au domicile du consommateur, il n'attend pas qu'il vienne à lui.

Comment est-ce que la vente directe favorise l'esprit de conquête ?
Le vendeur gère la relation clients sur les moyen et long termes. La démarche est toujours tournée vers la conquête clients ou la reconquête.

Le vendeur est souvent consommateur. Ses revenus dépendent de ses performances et du nombre de ventes réalisées auprès de ses clients.

Le vendeur s'identifie à son produit, il est un représentant local de la marque.

Quel est l'avenir de la vente directe et ses évolutions à venir ?
Ce secteur offre de grandes opportunités d'emplois (19 000 emplois supplémentaires en 2008). Il affiche aussi le plus grand nombre de créations d'entreprises depuis dix ans. Il favorise l'entreprenariat et représente 242 000 vendeurs, auxquels s'ajoutent des emplois indirects (production, services généraux, prestataires, installateurs, partenaires…). Il est envisagé de signer un accord avec le ministère de l'Emploi pour créer 100 000 emplois en trois ans.

L'avenir de la vente directe réside notamment dans l'arrivée de nouvelles entreprises tournées traditionnellement vers d'autres canaux de distribution, ainsi que dans la création de jeunes entreprises. On assiste à la mise sur le marché de produits nouveaux en vente directe, tels que le textile, les produits bio ou ayant trait au développement durable, les cellules photovoltaïques, les produits de décoration d'intérieur…

De nombreuses *success stories* attestent du fort potentiel de la vente directe. Quelles sont-elles ?
Au niveau national, on compte notamment Charlotte lingerie, Captain Tortue, Demarle SA, ou encore H2O, les Éditions Atlas, Canal + Distribution, Direct Énergie ou Stanhome (groupe Yves Rocher), KparK (Lapeyre), etc.

À l'international, les cosmétiques bio Natura Brasil connaissent une forte croissance et des marques historiques telles que Tupperware ou Amway sont très connues.

Pour aller plus loin

Pour en savoir plus sur la vente directe, rendez-vous sur le site Internet de la FVD (Fédération de la vente directe) : www.fvd.fr

FORMER SES CLIENTS POUR INSTAURER UN LIEN DURABLE, PAR CÉCILE CHEVREUX, RESPONSABLE DE L'INFORMATION TECHNIQUE AUX BAKING CENTERS LESAFFRE

PITCH

La plupart des entreprises cherchent désespérément des solutions pour renforcer leur lien avec leurs clients, pour mieux les connaître, les fidéliser et développer avec eux une relation pérenne, fructueuse, dans un climat de confiance et de respect.

Le groupe Lesaffre a compris depuis fort longtemps qu'il n'y avait pas meilleur moyen pour y parvenir que d'offrir du temps, son savoir-faire et des formations poussées à ses clients. Les clients sont mieux formés et utilisent les produits du groupe Lesaffre de manière optimale, tandis que Lesaffre apprend à mieux connaître ses clients, développe des produits on ne peut mieux adaptés, car réalisés en coproduction.

INTERVIEW

Quand et comment est né le concept de Baking Center ? Pourquoi former vos clients à l'utilisation de vos produits, tout en abordant l'univers des levures, de la panification, mais aussi des habitudes de consommation ?

Le Baking Center est né en 1974 sous l'impulsion du directeur commercial de l'époque, Alain Laloum, et d'un jeune technicien boulanger, Jean-Jacques Semlangne. Pour le traitement des réclamations, il n'existait pas encore de service qualité. Le seul interlocuteur de nos clients était finalement le responsable de production, qui ne maîtrisait pas forcément le langage des boulangers.

Le concept du Baking Center est né de cette volonté d'offrir à nos clients un interlocuteur en interne qui soit un homme ou une femme de métier en mesure de comprendre leurs besoins, mais aussi d'expliquer la façon de travailler nos produits. Au fil du temps, une équipe avec un véritable background technique s'est ainsi constituée. À ce jour, Lesaffre dispose de vingt-cinq Baking Centers sur les cinq continents. Au-delà du service client, la connaissance terrain, la maîtrise de produits et l'observation fine des marchés et des habitudes de consommation ont permis de doper les développements produits, tout particulièrement sur les marchés exports.

Quelle est la raison d'être du Baking Center ?

Aujourd'hui, le Baking Center se définit comme un outil commercial dont la mission est de contribuer à l'acte de vente. Il dispose de tous les équipements professionnels nécessaires aux formations et aux démonstrations. Les techniciens boulangers dispensent des formations axées sur le bon usage des produits et apportent une valeur ajoutée technique applicable chez le client à travers la mise en œuvre de nouveaux produits ou technologies. Ce service s'est enrichi ces dernières années de formations expertes délivrées au sein même du Baking Center et d'un outil d'analyse sensorielle. Le partage du savoir-faire Lesaffre s'effectue également en interne avec des formations proposées aux salariés.

Quel type de stagiaires recevez-vous ?

Les Baking Centers accueillent aussi bien des groupes d'artisans boulangers que des clients industriels (responsables de la recherche et développement, de la production, du marketing, du service qualité, des acheteurs, etc.). Les groupes dépassent rarement la dizaine de personnes car notre objectif est de créer un lien étroit et un échange de qualité.

Notre Baking Center principal est basé à Marquette dans le nord de la France. Il dispose d'un amphithéâtre équipé de trois écrans géants permettant de réaliser des manifestations de grande envergure et des visioconférences, notamment à l'occasion de salons. La réception clients est l'une des forces des Baking Centers. Nous organisons des sessions de travail avec nos partenaires sur des thématiques associées à nos produits et aux process. Par exemple, dans le cadre de la Coupe du Monde de la Boulangerie, lors du salon Europain, le réseau des Baking Centers intervient dans l'organisation des pré-sélections à l'international. Cet événement, baptisé Coupe Louis Lesaffre[1], permet de mettre en scène nos produits et notre savoir-faire.

Est-ce un service payant en plus de l'achat de vos produits ?

En grande majorité, les services associés aux produits sont non payants. Certaines formations sont susceptibles d'être refacturées, comme des formations de conduite de ligne de production. À noter que le Baking Center de Marquette dispose d'un agrément en tant qu'organisme de formation.

Combien de stagiaires formez-vous par an ? Combien de nationalités différentes y a-t-il ? En tout, depuis la création des Baking Centers, combien de personnes ont bénéficié de ces formations ?

En 2008, plus de 150 groupes de clients sont venus se former en provenance d'une vingtaine de pays. En trente-cinq ans, près de 5 000 groupes d'une à douze personnes ont été accueillis au Baking Center de Marquette.

Quel est l'impact de ces formations sur votre chiffre d'affaires ?

L'impact des formations et des réceptions clients est incontestable, mais difficile à chiffrer. En effet, l'approche du Baking Center a bien sûr fait évoluer la relation clients vers le partenariat. Cela a permis le développement de nouveaux produits et technologies. À titre d'exemple, nous avons ainsi pu créer de nouvelles levures et innover en matière de techniques de cuisson différée. En interne, tous les services de l'entreprise, que ce soit la R&D, le service qualité ou la production, font appel à l'expertise des Baking Centers pour sa connaissance terrain.

Ces formations ont-elles modifié l'image que Lesaffre a auprès de ses clients et prospects ?

Grâce aux Baking Centers et à cet accompagnement à la vente, Lesaffre est reconnu pour son expertise de la panification. Nos techniciens sont bien connus des boulangers, qui les sollicitent spontanément. Nos clients nous reconnaissent notre professionnalisme, notre enthousiasme et notre disponibilité.

En quoi l'analyse sensorielle est-elle aujourd'hui indispensable pour les professionnels de la boulangerie ?

Le marché de la boulangerie est devenu très concurrentiel, c'est pourquoi les fabricants ont un besoin absolu de se différencier et de définir des points de comparaison. Les boulangers sont prêts à faire cet effort d'optimisation de leurs produits sur la base d'une approche sensorielle, expertise dont ils disposent rarement en interne.

1. www.coupelouislesaffre.com

Dans cet esprit, nos clients font appel à notre service d'analyse sensorielle afin de bénéficier d'une méthodologie rigoureuse et de deux panels experts formés sur les volets « goût » et « texture ». Ces panels sont formés d'experts internes et externes, lesquels sont passés maîtres dans l'art de la dégustation. Leur rôle est d'identifier les principales caractéristiques en termes de goût, de moelleux et de croustillant. Tout ceci est analysé via des critères très précis appelés « descripteurs », soit vingt-cinq caractéristiques pour le goût, et huit pour le moelleux et le croustillant.

Comment prenez-vous en compte les différences culturelles dans vos formations ?
Présent dans plus de cent quatre-vingts pays, Lesaffre a toujours développé la multi-culturalité. Ainsi, au sein du Baking Center groupe, nous avons des techniciens qui viennent d'Afrique du Sud, d'Angleterre, du Togo… Par ailleurs, chaque technicien est affecté à un pays ou à une zone géographique qu'il connaît parfaitement.

Lors des réceptions clients, la dimension culturelle est bien entendu prise en compte. Au cours des formations sont abordés par exemple les pains du monde et nous faisons appel à des traductrices. Ensuite, en fonction de l'origine ou de la confession religieuse de nos clients, nous veillons au choix des ingrédients lors des démonstrations pratiques, tout comme au choix des restaurants où nous les invitons.

Vous avez développé des logiciels d'aide à la formation. Comment fonctionnent-ils ? Est-ce essentiel dans le parcours de formation ?
Un logiciel a été spécialement conçu pour former nos panels experts, mais aussi pour les ateliers pratiques de la formation experte dédiée au goût. Cet outil s'utilise sur tous les volets de l'analyse sensorielle et permet d'accroître les échanges avec le groupe de panelistes grâce aux traitements instantanés des données.

Comment sont formés les techniciens des vingt-cinq Baking Centers internationaux ? Quels sont leurs profils ? Ont-ils reçu au préalable une formation de formateur ?
Quand Lesaffre recrute un technicien pour les autres Baking Centers, il y a un passage obligé par le Baking Center groupe afin d'être formé à la culture de l'entreprise et à ses produits. Ensuite, les équipes bénéficient d'une formation de formateur qui intègre des éléments de pédagogie. Il faut noter que les techniciens ont des profils variés, certains sont boulangers, d'autres sont ingénieurs.

Les clients formés ont-ils la possibilité d'évaluer les formations ? Si oui, sont-ils satisfaits de cette démarche ? Comment vos clients formés évaluent-ils la plus-value conférée par ces formations ? Comment traduisent-ils de manière opérationnelle les acquis de ces formations ?
Toutes nos formations sont évaluées systématiquement afin de vérifier l'adéquation avec les attentes clients et de faire progresser notre niveau de performance. Nos clients sont sensibles à cette démarche de progrès et n'hésitent pas à suggérer de nouveaux thèmes de formation porteurs.

Ensuite, via nos équipes commerciales, nous avons un retour sur la pertinence de nos services, qui se traduit chez les clients soit par un nouveau projet (nouvelle ligne, nouveau produit développé) auquel nous sommes associés, soit par une vente concrète de levures ou de solutions ingrédients. Autrement dit, nous construisons la formulation idéale pour nos clients industriels ou artisans afin d'atteindre leurs objectifs en termes de goût, de texture, de moelleux, mais aussi de process de fabrication.

Quels sont les prochains défis en matière de formation de vos clients ?
La formation délivrée est étroitement liée à nos produits et à notre connaissance originale des marchés et des cultures. Notre challenge est de maintenir une expertise pointue dans

notre domaine afin de nourrir les développements chez nos clients. Aujourd'hui, le Baking Center a créé un lien et une relation de confiance avec ses clients grâce à la technicité apportée et au service.

Faut-il évoluer vers de vrais centres de formation ?
Aujourd'hui, nous cherchons davantage à travailler avec les institutionnels pour la création d'écoles de formation professionnelle. L'idée est de transmettre notre savoir-faire à de futurs boulangers, notamment au Moyen-Orient, en Asie ou en Afrique.

■ DE L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA LOGISTIQUE EN MATIÈRE DE CONQUÊTE : LE *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* CRÉATEUR DE SERVICES AUX CLIENTS, PAR PHILIPPE-PIERRE DORNIER, PROFESSEUR À L'ESSEC[1]

PITCH

Le SCM (en anglais, *Supply Chain Management*, que l'on peut traduire par « gestion de la chaîne logistique ») est un élément vital à toute stratégie de conquête, tout particulièrement dans l'industrie et la distribution. Si ce maillon est faible, la stratégie ne pourra pas être déployée pleinement et de manière optimale. Plus encore, le SCM crée de la valeur pour le client final à bien des égards. C'est ce que nous démontre avec brio Philippe-Pierre Dornier, professeur à l'ESSEC.

INTERVENTION

Le *Supply Chain Management* créateur de valeur

Le développement des approches *Supply Chain Management*, finalement encore récent, a permis de mettre en place des sources de création de valeur considérables pour les entreprises. Nous éclairerons trois d'entre elles :

– le SCM comme producteur de services ;
– le SCM comme vecteur de l'instauration d'approche transversale entre les fonctions ;
– le SCM comme moyen de mise en œuvre d'approches collaboratives au sein d'un secteur.

Pour les entreprises industrielles, le SCM a permis de faciliter le passage d'une offre de produits physiques à une offre de services. Vendre des fonctionnalités et non plus des produits physiques a modifié l'intensité de la *Supply Chain* (SC) sous-tendant les *business models*. D'une livraison d'un produit lors d'un achat, il a fallu assurer dans la continuité et la durée, la mise en œuvre de la fonctionnalité proposée. Dès lors, les échanges d'information, de produits et de pièces de rechange sont devenus indispensables. Les exemples sont nombreux, du téléphone portable aux pneumatiques de poids lourds.

Ensuite, le SCM a permis de révéler que la performance n'est pas du seul ressort d'une fonction en charge de ce domaine. Au contraire, les gisements d'amélioration

1. Philippe-Pierre Dornier est professeur à l'ESSEC au département management des opérations (www.essec.fr). Il est également *Associate Dean* pour les *Executives Programs* et cofondateur du cabinet de conseil NewtonVaureal Consulting.

se situent en partie au sein d'autres fonctions (achats, marketing, vente, R&D, etc.) dans les choix qu'elles opèrent et qui ont une influence sur ce sujet. Ainsi, la mise en œuvre d'une approche SC dans une entreprise permet à de nombreuses fonctions de découvrir et de mieux appréhender des gisements d'amélioration inexploités jusqu'alors.

Enfin, l'amélioration des SC passe inévitablement par la mise en œuvre de processus collaboratifs entre les acteurs d'une même chaîne. On voit ainsi les fournisseurs mettre en place des coopérations avec leurs clients dans le cadre d'approche CPFR (*Continuous Planning Forecasting and Replenishment*) ou dans des approches GPA (Gestion partagée des approvisionnements) entre fournisseurs et distributeurs. Une fois encore, c'est la *Supply Chain* qui a permis de révéler ces approches inhabituelles et de créer de la valeur pour le client en améliorant les niveaux de services proposés et en maîtrisant les coûts.

La logistique et le *Supply Chain Management* : surface de contact avec le marché

La logistique et le *Supply Chain Management* recouvrent généralement la gestion des flux physiques ainsi que celle des flux d'informations et financiers associés. La maturité actuelle des activités qui s'y réfèrent ont permis d'identifier trois niveaux d'intervention.

Le niveau de conception permet de définir les solutions permettant de répondre aux besoins. Il s'agit de choisir les réseaux physiques de circulation des produits avec la détermination des entrepôts, des localisations des stocks, des moyens de transport, etc.

Le niveau de pilotage est dédié à la partie logique des activités. Il vise à permettre la bonne planification, le contrôle et le pilotage des activités concrètes qui y sont menées quotidiennement.

Le niveau opérationnel, qui est le plus visible et le plus connu, est celui qui permet la réalisation concrète des engagements pris avec la mise en œuvre des moyens de transport, d'entreposage, de manutention, etc.

Le niveau opérationnel est la base concrète des activités de gestion de flux. Il met en contact le client avec l'entreprise, ou son représentant, qui a vendu le produit. Il représente donc une opportunité sans équivalent de contacts et d'échanges directs avec le client et le marché auquel il appartient. Ces activités opérationnelles représentent un moment au cours duquel la réalisation effective des engagements se concrétise.

Sur les niveaux logiques et de conception, la bonne réalisation des activités qui s'y rapportent nécessitent l'instauration de processus collaboratif entre les différents acteurs de la chaîne. C'est autant d'opportunités d'échanger avec ses clients et de trouver des solutions permettant une amélioration globale des processus.

De plus, ces contacts s'instaurent non seulement en aval, mais également en amont. En effet, la logistique et le *Supply Chain Management* créent la relation, non seulement avec le marché client, mais également avec le marché des fournisseurs.

Pouvoir d'attraction de la promesse client

La reconnaissance de sa contribution forte à l'offre de service de l'entreprise a transformé l'approche logistique en approche *Supply Chain* au cours de ces dernières années.

Si les coûts restent un enjeu majeur de la maîtrise des *Supply Chains*, l'indicateur phare est devenu le taux de service. Il représente la capacité de l'entreprise à tenir sa promesse à l'égard de ses clients. Les moyens mis en œuvre pour produire ce taux de service représente aujourd'hui un argument puissant pour conquérir des clients. Si la logistique était vue comme l'intendance, fonction suivant le mouvement général, le *Supply Chain Management* précède, en tant qu'argument d'avant-vente susceptible de faciliter la conquête de clients.

Quel que soit le canal de distribution utilisé, que ce soit dans le domaine du commerce électronique, dans celui de la distribution BtoB ou dans celui de l'industrie ou des services, la promesse clients proposée est un facteur d'attraction fort.

Par exemple, dans le commerce électronique, la dématérialisation de la transaction donne à la rapidité de l'exécution de la livraison un poids très fort dans l'appréciation de la qualité délivrée par l'entreprise.

Pouvoir d'attraction par les solutions mises en œuvre

Les solutions mises en œuvre en matière de logistique, si elles s'inspirent d'un cahier des charges dédiées, ne recherchent pas moins des effets de mutualisation forts. Les solutions mises en œuvre dans le domaine des produits de grande consommation sont de ce point de vue révélatrices. Mettre en place des solutions mutualisées en logistique afin de permettre l'amélioration des services aux points de vente et la réduction des coûts devient un facteur d'attraction en tant que tel.

Dans le domaine de la distribution, les réseaux disposant de points de vente se sont préoccupés de diminuer « l'empreinte logistique » dans leurs magasins. Il s'agit d'éviter d'exposer les commerciaux à des tâches qui les éloigneraient de

leurs préoccupations de vente (réception détaillée, stockage lourd, préparation de commande, approvisionnement…). Des techniques comme la GPA donnent accès aux fournisseurs, aux sorties de caisse ou aux sorties des entrepôts du fournisseur. C'est alors lui qui propose les niveaux de réapprovisionnement validés par son client.

Le *Supply Chain Management* comme barrière à l'entrée sur un marché

Les solutions logistiques et SCM peuvent conférer à leur dépositaire des avantages concurrentiels forts.

L'industrie du pneumatique en est un bon exemple. Le marché japonais a toujours été difficile à pénétrer pour les entreprises non nationales, y compris pour les plus grands leaders comme Michelin. Des barrières à l'entrée ont été placées par les principaux compétiteurs japonais (Bridgestone, Sumitomo…). Ils sont ainsi capables de livrer des commandes dans des temps très rapides, eu égard à sa densité d'implantations logistiques sur le territoire.

Ce maillage du territoire avec des entrepôts de proximité et des stocks confère un réel avantage concurrentiel qui génère des volumes permettant de supporter d'autant plus facilement les investissements nécessaires. Étant donné qu'ils ne disposent pas des volumes, les compétiteurs, quant à eux, ne peuvent pas consentir le même niveau d'investissement et donc de service. Michelin a fait de même en Europe.

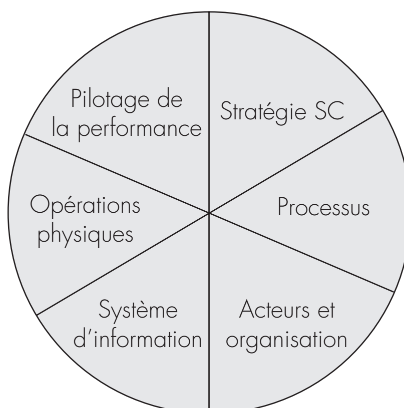
Une solution SC, si elle peut être rapide à concevoir, demande néanmoins un temps certain dans son déploiement. Avoir la bonne vision sur la solution, et la rendre suffisamment flexible pour l'adapter aux changements qui s'opèrent inévitablement durant le temps nécessaire à sa mise en œuvre, peuvent donner un avantage concurrentiel certain.

Comment conduire l'amélioration de sa *Supply Chain* ?

Pour donner une première prise sur la *Supply Chain*, il est possible de considérer qu'elle se structure autour de six grandes dimensions (voir schéma).

Améliorer une *Supply Chain* nécessite de travailler sur plusieurs aspects.

Les processus mêmes de sa reconception permanente, de telle manière que les solutions s'adaptent au mieux aux champs de contraintes qui pèsent sur elle. Il faut donc identifier les contraintes, fixer les objectifs et élaborer une stratégie *Supply Chain*.



Les six grandes dimensions de la *Supply Chain*

La définition du cahier des charges services est le facteur le plus déterminant dans la définition des réponses de la *Supply Chain*. Les processus (prévision, réapprovisionnement, etc.) qui sont définis doivent systématiquement s'y référer de manière à identifier leur valeur ajoutée dans la satisfaction du client.

L'organisation joue un rôle prépondérant. Les finalités évoluant et les réponses *Supply Chain* se modifiant, les acteurs peuvent avoir des profils évolutifs. Ainsi, les métiers de la *Supply Chain* sont-ils profondément différents après une externalisation.

Le système d'information révèle l'importance prise par les niveaux logiques et de conception dans la *Supply Chain*. Leur bonne maîtrise est la clé de la bonne définition des opérations physiques à réaliser.

Les moyens opérationnels mis en œuvre nécessitent la maîtrise de leurs coûts. Pour ce faire, il faut en optimiser l'utilisation (gestion d'entrepôts, gestion de flottes de transport, gestion de stocks, etc.).

Le pilotage : enfin, la *Supply Chain* par son caractère transverse, par l'ubiquité de la réalisation de ses activités, réclame un pilotage précis de sa performance grâce à des indicateurs partagés non seulement entre les acteurs du métier, mais entre toutes les personnes impliquées sur la chaîne (fonctions, fournisseurs, clients, prestataires logistiques, etc.).

L'externalisation : une attention toute particulière se portera sur l'externalisation des opérations physiques. La gestion de ce processus d'externalisation et de la relation entre le donneur d'ordre et son prestataire représente également un champ de travail important.

Les effets de la mise en œuvre d'un nouveau schéma directeur logistique dans la distribution

Réaliser un schéma directeur logistique pour un distributeur, consiste à trouver la meilleure solution logistique à mettre en œuvre : réseau d'entrepôts, nombre de niveaux, nombre d'entrepôts, fonctionnalités, système de transport et système d'information.

Prenons le cas d'un distributeur, qu'il soit dans le domaine de la pièce de rechange automobile, de la distribution de matériel électrique ou dans celui de la pièce de rechange industrielle. Les principes de la réflexion sont identiques.

Traditionnellement, ces réseaux disposent de plusieurs centaines de points de vente couvrant le territoire commercial d'un pays. Ces points de vente disposent sur un référencement limité (quelques milliers de références sur une offre de plusieurs dizaines de milliers) d'un stock en propre, de manière à pouvoir répondre à des demandes de leurs clients en livraison ou en vente sur le comptoir.

La conception et la mise en œuvre d'un schéma directeur logistique sur le territoire commercial conduit le plus fréquemment à la création d'un réseau de plusieurs entrepôts régionaux et éventuellement d'un entrepôt national. Les entrepôts régionaux ont pour vocation de stocker des produits qui, à une échelle locale, n'ont pas une demande importante, mais qui, par mutualisation à une échelle régionale, ont une demande groupée beaucoup plus forte.

L'entrepôt national, de même, stocke des produits qui ont une demande faible à un niveau régional, mais qui ont une rotation forte à une échelle nationale. Le client a, dans la situation originelle, une offre instantanée de quelques milliers de références en point de vente, l'approvisionnement du restant de la gamme dépendant des fournisseurs qui livrent en direct chacun des points de vente.

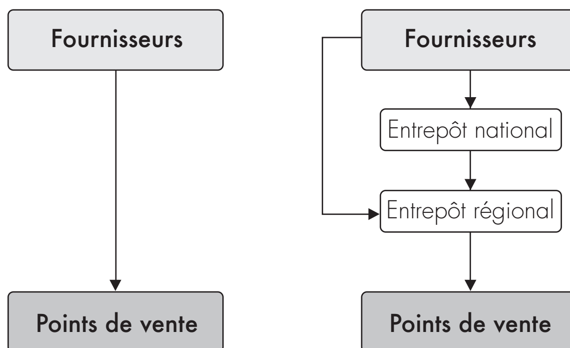


Schéma directeur logistique dans la distribution

Avec la mise en œuvre d'un tel réseau d'entrepôts, l'offre de service va profondément changer. En plus de la disponibilité sur chacun des points de vente de la même offre que dans le cas initial, les entrepôts régionaux vont mettre à disposition dans des délais courts et garantis quelques dizaines de milliers de références supplémentaires, ainsi que le dépôt national, mais dans un délai un peu plus long.

L'objet n'est pas ici de rentrer dans les détails du calcul du retour sur investissement d'un tel projet. Les principales composantes du bilan économique lié à un tel schéma directeur logistique sont les suivantes :

– Réduction drastique des stocks dans les points de vente et augmentation des stocks dans les dépôts régionaux et dans le dépôt national. Mais à tous les niveaux, les stocks sont de meilleure qualité. Ils ont été mutualisés et ont donc un bon niveau de rotation quelle que soit leur nature.
– Réduction des personnels dédiés à la logistique. Généralement mal identifiés dans les points de vente où ils sont fréquemment multitâches, ils sont regroupés pour la plupart dans des infrastructures logistiques dédiées.
– Opportunité dans le domaine des transports en massifiant les différents niveaux d'échange.
– Réduction des surfaces par élimination et reconversion possible d'une grande partie des surfaces dédiées à la logistique qui mitent les points de vente. Généralement, cette réduction compense largement les surfaces créées avec les dépôts.

Enfin, des opportunités supplémentaires s'offrent ainsi au distributeur. En aval, il est légitime d'intégrer des possibilités de marge additionnelle grâce à une offre de service bien meilleure. En amont, la mise en œuvre d'un tel réseau d'entrepôts donne une possibilité de discussion avec les fournisseurs : d'une part en négociant leur liste de prix (s'ils offrent le même produit physique, ils ne délivrent pas le même service en livrant les dépôts, et non plus les points de vente), et d'autre part en saisissant l'occasion de réduire leur nombre au moment de leur passage sur entrepôt.

On se rendra compte de l'effet spectaculaire d'amélioration de l'offre de service une fois le projet déployé, en particulier par rapport à une offre concurrente qui s'est éventuellement figée dans la posture initiale de l'ensemble du secteur (pas d'entrepôt intermédiaire entre les points de vente et les fournisseurs).

Ainsi, de quelques milliers de références disponibles dans les points de vente, le distributeur est susceptible de passer à une offre de service garantie sur un référencement beaucoup plus large.

Les perspectives

La prise de conscience généralisée des questions de développement durable et de réchauffement climatique donne une raison supplémentaire de se pencher sur les solutions *Supply Chain*. En effet, l'envie d'un client d'acheter un produit dépendra en partie de la capacité des entreprises à intégrer ces dimensions nouvelles. Le transport, le stockage, et plus généralement toutes les opérations au sein de la *Supply Chain*, sont des contributeurs significatifs à la réduction possible de ces externalités.

■ LIBÉRER LES ÉQUIPES EN OSANT LA CONFIANCE, PAR CHRISTOPHE DUBUS, PRÉSIDENT DE LEROY MERLIN POLOGNE

PITCH

Le management est rarement éclairé par des valeurs aussi vertueuses que la confiance. Or, c’est justement une expérience réussie de management par la confiance que nous explique avec beaucoup de sincérité un grand dirigeant, responsable de pas moins de sept mille collaborateurs et de trente-cinq magasins.

INTERVENTION

Une situation sans issue apparente

Parmi les vingt-neuf magasins que j’ai ouverts depuis le début de ma présidence, un seul présentait des résultats inquiétants, avec seulement 60 % des objectifs réalisés. Or, il est très rare que nos études se trompent à ce point, surtout à cette échelle. Pour cette raison, nous voulions absolument comprendre ces écarts.

Les questions posées au directeur du magasin, aux équipes, à ceux qui avaient pensé le site, analysé les flux et les potentialités, ne laissaient pas apparaître d’erreur flagrante. Les visites de nos meilleurs experts confirmaient systématiquement le diagnostic, d’où une profonde incompréhension.

Le magasin était bien tenu, plein et propre. Les canons de notre métier avaient été pleinement respectés. Les équipes étaient dynamiques, souriaient, se déplaçaient de façon volontaire et couraient même dans les allées (vides de clients) pour que les étagères soient pleines. Tous les vendeurs parlaient d’essayer différentes solutions, de chercher des issues, de faire des tests. Ils se sentaient concernés par le sujet sans être tétanisés par le faible résultat. Ils étaient plutôt préoccupés car les solutions essayées jusqu’alors étaient inopérantes.

Le site du centre commercial était visible, accessible et fonctionnait bien. Les autres enseignes voisines en étaient satisfaites, elles avaient des clients en nombre, lesquels se garaient sur le parking d’à côté. Les visites réalisées chez l’habitant confirmaient l’intérêt de notre offre, mais le chiffre d’affaires n’était pas au rendez-vous.

Approcher, écouter, valoriser, activer

J’ai alors décidé d’organiser une visite avec mes proches collaborateurs dans le magasin afin de mieux sentir les choses. Nous nous y sommes rendus afin de

construire un sentiment partagé, en ayant prévenu que nous venions prendre ensemble le pouls du magasin pour comprendre.

La visite a confirmé les éléments rassemblés jusqu'alors et nous avons tous partagé ce constat d'échec.

À la toute fin de la journée, alors que le magasin était fermé depuis longtemps, j'ai demandé au directeur du magasin : « Comment puis-je t'aider ? » Je me suis placé en situation d'écoute active, en étant tout ouïe, et surtout en ouvrant mon cœur.

Le directeur du magasin nous a alors expliqué qu'il était submergé de conseils en tous genres. On lui disait que ses allées étaient belles et commerçantes, mais personne ne savait comment faire venir les clients.

Pour sa part, il souhaitait avoir le droit de faire des prix spéciaux en rapport avec la saison, de changer les prix des produits reconnaissables, d'être plus agressif vis-à-vis de la concurrence, de changer la distribution des supports de communication, ou encore de réaliser une action commerciale locale, et surtout une fête sur le parking avec un barbecue, une animation dédiée, etc.

Tout en valorisant le travail déjà effectué, nous avons encouragé ces idées qui semblaient intéressantes pour sortir le magasin de l'impasse où il était. Mais pourquoi n'avait-il pas fait tout cela plus tôt ? Tout simplement parce que la centrale ne le voulait pas…

Or, la centrale, c'est le siège : c'était nous les responsables ! J'ai proposé au directeur du magasin de passer à l'action, de mettre en place tout ce qu'il venait de proposer, de trouver encore d'autres idées. En somme, je lui ai donné la liberté de désobéir à la centrale, si cela pouvait avoir une réelle valeur ajoutée pour son magasin.

Dès le lendemain, le magasin progressait de 40 %. En quelques semaines, il rattrapait ses objectifs et les dépassait même en fin d'année…

Reconsidérer le management participatif

Nous managers, nous sommes nés pour faire plaisir aux équipes, aux actionnaires, et surtout, faire plaisir aux clients. Pas naïvement, pas à n'importe quel prix, pas à n'importe quelle occasion, ni n'importe comment.

L'environnement fait trop souvent oublier aux managers l'importance de la vraie subsidiarité. Pris par le *business as usual*, le manager s'attelle à des sujets stratégiques, importants et urgents. Et c'est pour se racheter qu'il distille çà et là une dose de management participatif.

Or, il convient d'aller au-delà du management participatif. Consulter pour la bonne forme, sans faire pleinement confiance, sans libérer les initiatives, ne sert pas la cause de l'entreprise.

Je prône donc un « management positif » : susciter le bel ouvrage, le beau geste, le reconnaître, le valoriser, le récompenser, le promouvoir et faire savoir le savoir-faire. Telle est notre véritable valeur ajoutée.

À titre d'exemple, il est plus difficile de trouver le mètre linéaire idéal que de faire remarquer que le rayon est vide, ou sale, ou encore que les prix ne sont pas visibles. Le management consiste trop souvent à contrôler ou interdire. C'est pourquoi le manager se trompe fréquemment de combat. Sa mission intrinsèque est d'œuvrer pour libérer les énergies des équipes.

Identifier, encourager, reconnaître, remercier : aimer. Voilà notre quête. Jamais je n'ai été déçu en faisant confiance à mes équipes. Alors, osons la confiance !

Pour aller plus loin

En complément des leviers stratégiques de conquête, l'étude de cas « Sofinco : comment organiser, développer, pérenniser l'apport d'affaires ? » est disponible sur le site www.conqueteclients.com

Chapitre 2

Les principaux leviers RH favorisant la conquête

Une stratégie de conquête est stérile si elle n'est pas comprise, partagée et mise en œuvre par tous les salariés. Le DRH (directeur des ressources humaines) est donc un acteur majeur de la conquête, si ce n'est le chef d'orchestre avec la direction générale. Depuis l'élaboration de la stratégie de conquête, jusqu'à sa mise en œuvre, le rôle des ressources humaines est prépondérant.

Ainsi, comment forger l'esprit de conquête, former les équipes, les motiver, les fidéliser, les stimuler par des avantages non salariaux ? Quel est le rôle du DRH ? Quel couple doit-il former avec la DG pour réussir la conquête ? Autant de questions utiles pour réussir le développement de l'entreprise.

LE DRH MOTEUR DE LA CONQUÊTE ET L'INDISPENSABLE TANDEM DG/DRH. PAR JEAN-MARIE PERETTI, PROFESSEUR À L'ESSEC

Le DRH est-il formé pour insuffler l'esprit de conquête ?
Aujourd'hui, il me semble que la formation initiale des futurs DRH, ou les formations au niveau executive des cadres RH et des DRH, intègrent trop peu encore cet esprit de conquête. Les formations font cependant une part croissante à l'approche du DRH comme partenaire d'affaires.

Ceci implique que le DRH comprenne le business et, au service des opérationnels, contribue au développement de l'entreprise et à la conquête clients. Il apparaît nécessaire d'aller plus loin dans les actions de formation et de professionnalisation RH pour que le DRH soit réellement celui qui insuffle ce nécessaire esprit de conquête.

Comment peut-il favoriser la culture de la conquête ?
Son action peut se situer à divers niveaux dans plusieurs des domaines de la GRH (Gestion des ressources humaines). Dès le recrutement, il peut veiller à privilégier les profils conquérants et à identifier les compétences idoines. Il agit pour intégrer l'esprit de conquête dans la culture d'entreprise en le mettant en valeur dans les actions d'intégration, dans les actions de formation et dans la communication interne. Il veille à ce que l'esprit de

conquête clients soit reconnu dans les systèmes d'évaluation, de mesure de la performance et de rémunération.

Faire connaître et reconnaître les success stories *de ceux qui incarnent cet esprit de conquête dans l'entreprise est essentiel. L'intégration de la relation clients dans la culture de l'entreprise passe par sa valorisation à tous les niveaux.*

Doit-il recruter des profils de conquérants, pas seulement pour les équipes en interface clients et les commerciaux ?

Identifier les profils de conquérants lors du processus de recrutement est essentiel. Il faut cependant éviter les stéréotypes qui conduisent souvent à privilégier les apparences au détriment des talents réels. Il y a une grande diversité de conquérants potentiels en termes d'âge, de genre, d'apparence physique, de diplômes, et toute discrimination peut priver l'entreprise d'excellents profils.

De plus, il ne suffit pas de recruter des profils de conquérants pour le front office*. Ces profils sont également nécessaires au niveau du* back office*, des fonctions supports. En effet, des décalages culturels entre le* front *et l'arrière sont sources de freins et de dysfonctionnements. L'esprit conquête clients doit irriguer toute l'entreprise pour que les actions des équipes du* front *réussissent pleinement.*

Comment détecter ces profils disposés à la conquête ?

Il existe probablement des traits de personnalité identifiables et mesurables à travers des tests pour identifier les profils susceptibles d'être conquérants. Je suis cependant convaincu que les meilleurs conquérants se détectent en analysant leur vécu, leurs expériences, leurs acquis professionnels. Leurs conquêtes passées permettent d'augurer de conquêtes futures. À travers des mises en situation, des simulations et des cas, ils peuvent mettre en valeur, au-delà des mots, leur esprit de conquête. Éviter les stéréotypes en matière d'âge, de genre ou d'origine est essentiel pour recruter les plus conquérants.

Quels sont les moyens d'évaluer l'inclination naturelle des équipes à la conquête ? Les entretiens annuels d'évaluation sont-ils adaptés ? Si non, doivent-ils l'être ? Qu'en est-il du « 360° »[1] ?

Il est possible de concevoir et de mettre en œuvre des outils de mesure qui permettent d'évaluer l'inclination naturelle des équipes à la conquête et de les intégrer dans les systèmes annuels d'évaluation individuelle.

Aujourd'hui, parmi les critères utilisés pour évaluer la performance, ceux qui évaluent l'esprit de conquête sont peu fréquents, sauf pour certains commerciaux. Il est nécessaire d'aller plus loin, tant pour l'entretien annuel que dans le cadre du 360°. L'évaluation multiniveaux semble adaptée sur ce critère.

Il faut aussi mesurer cet esprit au niveau de l'équipe car la dimension collective est essentielle pour que la conquête porte ses fruits.

De manière générale, les grilles de compétences sont-elles adaptées à la culture de la conquête clients ?

Les référentiels de compétences des postes n'intègrent aujourd'hui que faiblement la dimension conquête clients, à l'exception de quelques postes à forte finalité. Dans le contexte actuel, renforcer le poids de cette compétence paraît souhaitable. Il faut enrichir ces grilles et inclure les compétences qui constituent le portefeuille de compétences du conquérant.

1. Destinée en priorité aux managers, cette technique d'évaluation du salarié par sa hiérarchie, mais aussi par ses équipes, permet d'offrir un tour complet de la personne évaluée.

La rémunération variable prend-elle suffisamment en compte les éléments liés à la conquête clients ? À ce titre, les commerciaux français ne sont-ils pas plus incités à faire de l'« élevage » de clients plutôt que de la « chasse » pure ?

Selon les entreprises, l'évaluation de la performance prise en compte pour déterminer les bonus accorde une place plus ou moins grande à la conquête de nouveaux clients. Il est essentiel que le système retenu soit en ligne avec la stratégie de l'entreprise, plus ou moins orientée vers la conquête. Cet alignement stratégique du système de bonus permet d'orienter l'action des commerciaux vers les objectifs de l'organisation.

Il faut cependant bien maîtriser les risques de ces systèmes. Trop valoriser la « chasse » peut se faire au détriment de la satisfaction et de la fidélisation des anciens clients. Trop favoriser l'« élevage » laisse aux concurrents le champ libre pour accroître leur part de marché.

La pondération des critères de détermination des bonus est délicate et essentielle. Les modalités de versement peuvent contribuer à limiter quelques risques (paiement de bonus différé au règlement du client ou, en partie, au renouvellement des commandes). Le « comment » a été conquis, le nouveau client doit être pris en compte pour éviter certains risques. La rémunération variable liée à la conquête de clients doit être en partie différée et prendre notamment la forme de distribution d'actions gratuites, car c'est dans la durée que les résultats de ces conquêtes se traduiront en création durable de valeur.

Peut-on faire évoluer les critères de performance vers plus de conquête sans provoquer de fortes résistances au changement ?

Les résistances sont toujours importantes quand un système de mesure des performances, avec toutes ses incidences financières, est modifié. Pour les éviter ou les réduire, un effort de communication et de transparence est indispensable. Faire adhérer les salariés concernés aux objectifs de la réforme est un préalable. Pour cela, il faut mettre l'accent sur le caractère vital de la conquête pour l'avenir et ses effets bénéfiques pour l'entreprise et ses salariés. Convaincre que les retombées du nouveau système sont potentiellement positives pour tous permet de favoriser l'adhésion. Il faut montrer qu'avec ces nouveaux critères, le gâteau va croître et la part de chacun aussi !

Les cultures anglo-saxonnes ne sont-elles pas mieux prédisposées à la conquête que les Français ?

En effet, la culture du résultat et celle du bonus caractérisent davantage les entreprises anglo-saxonnes. Ceci influe incontestablement sur l'esprit de conquête. Mais cela peut aussi entraîner des excès lorsque le système de rémunération ne propose pas quelques garde-fous.

La crise des subprimes *de 2007 est due à la conquête, rémunératrice pour les agents immobiliers, les courtiers en financement, les banques, les fabricants et les commercialisateurs de produits financiers toxiques. Les règles déontologiques sont importantes pour éviter toute dérive due à l'excessive cupidité et pour rendre la conquête durablement rentable.*

Les dispositifs des formations à l'intégration et des formations continues dans l'entreprise en général vous semblent-ils suffisamment adaptés aux affres de la conquête ?

Dans la plupart des entreprises, ces dispositifs sont construits pour séduire et fidéliser les nouveaux collaborateurs dans un contexte de pénurie des talents, peut-être par crainte d'effrayer cette génération. On y évite souvent de souligner les affres de la conquête et rares sont les écoles de vente qui développent la combativité et la rage de vendre !

Définir des programmes et des modalités de formation adaptées pour insuffler l'esprit de conquête aux nouvelles générations est nécessaire. De même, il faut prendre en compte la diversité des âges dans la construction des actions de formation.

Existe-t-il des entreprises modèles en matière d'incitation et de motivation des équipes à la conquête ?
Les performances commerciales de certaines entreprises françaises ou de filiales d'entreprises internationales démontrent qu'elles ont certainement de bons produits, mais surtout qu'elles maîtrisent bien l'ensemble des pratiques RH : formation, stimulation, rémunération, communication et gestion des carrières, qui favorisent l'esprit de conquête. Leur grappe de pratiques RH est riche et cohérente. Elle contribue à développer cet état d'esprit, cette culture qui pousse chacun à se dépasser dans la poursuite de ses objectifs.

L'esprit de conquête peut-il être favorisé par des dispositifs de motivation, d'implication et de *team building* ?
Il existe de nombreux dispositifs favorisant l'esprit de conquête. Les challenges avec des objectifs ambitieux et des récompenses prestigieuses pour ceux qui les atteignent ont des résultats significatifs.

Plus fondamentalement, il y a chez chaque salarié des talents de conquérant qui demeurent souvent cachés. Un talent de conquérant c'est 5 % de don et 95 % de travail, c'est-à-dire de formation, d'entraînement et d'expérience. Il faut donc une forte motivation pour que le salarié développe son ou ses talents. L'entreprise performante est capable de déceler les talents de conquérants et de stimuler leur développement.

Pour insuffler un tel changement de paradigme, doit-on également former le management et le comité de direction ?
Oui. L'esprit de conquête s'insuffle par le haut, pas seulement au niveau des mots mais par des actions concrètes et une implication convaincante.

Qu'en est-il du coaching et de l'accompagnement des équipes ?
Comme dans le sport, le coaching paraît particulièrement approprié pour stimuler et accompagner les équipes confrontées aux difficultés, aux déceptions, au découragement, aux souffrances des efforts nécessaires pour réussir la conquête de nouveaux clients. Il ne suffit pas de mettre sous pression les équipes, il faut leur donner envie et plaisir à s'engager à fond. Cela peut être la mission du coach.

Pour orienter l'entreprise entière vers la conquête, les dirigeants ne gagneraient-ils pas à mieux faire comprendre et partager la stratégie de l'entreprise ?
Les entreprises les plus combatives et performantes dans le contexte de crise sont celles qui ont une stratégie connue de leurs salariés, qui, à leur tour, partagent et s'approprient les objectifs stratégiques et mettent en ligne leurs actions quotidiennes.

Ces entreprises vertueuses existent et ce sont leurs résultats, leur résistance et leur rebond qui en témoignent. Dans ces entreprises, la relation clients est prise en compte au plus haut niveau. Le DRH y est un partenaire stratégique. Le binôme DG-DRH fonctionne bien.

D'après vous, quel serait le profil du DRH idéal pour favoriser et accompagner l'entreprise vers la culture de la conquête ?
Les profils des plus grands DRH d'aujourd'hui sont extrêmement variés et je ne saurais pas définir un profil idéal. Cependant, le DRH idéal a la conviction que tous les hommes ont des talents, et en particulier des talents de conquérants ignorés. Il doit être également persuadé que de bonnes pratiques RH permettront de déceler ces talents, d'aider à les développer, à les fidéliser et à les impliquer dans la stratégie de conquête.

■ LES BÉNÉFICES D'UN PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ POUR LA CONQUÊTE DE L'ENTREPRISE, PAR VINCENT CORNET, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT D'ALTEDIA

PITCH

En cette période de crise mondiale, il faut savoir conquérir ses salariés, renforcer leur motivation, fédérer les meilleurs et partager le fruit des performances. L'entreprise doit être orientée vers la conquête clients et la politique de rémunération doit y participer grandement.

Dès lors, comment utiliser l'actionnariat salarié comme effet de levier de la conquête ? Vincent Cornet, expert reconnu en la matière, nous explique comment optimiser les chances de réussite d'une politique de conquête par le biais de l'actionnariat salarié.

INTERVIEW

Quelles sont les origines de l'actionnariat salarié ? Ses fondements ? Sa raison d'être ?
À l'origine, lorsque le général de Gaulle l'institue en 1967, l'actionnariat salarié relève de la démarche du capitalisme social. L'actionnariat salarié est avant tout une histoire humaine, une histoire de confiance.

D'une part, en ouvrant le capital, il s'agit pour les dirigeants de séduire des salariés et de les inviter à participer à une aventure collective de développement autour d'un projet d'entreprise. D'autre part, les salariés décident de souscrire, dans les deux sens du terme : acheter les actions, mais aussi approuver cette aventure humaine et y participer.

Il importe d'offrir des perspectives et de construire un projet motivant, avec de la pédagogie et des arguments de fond. Ceci est fait dans le but que les salariés aient envie d'y investir leurs économies ou de détenir des actions, fussent-elles offertes par l'entreprise à titre gracieux. Par conséquent, l'actionnariat salarié s'inscrit dans un plan RH plus global.

Sur quelles lois repose l'actionnariat salarié ?
Trois lois principales : celle de 1967 due au général de Gaulle dont on a fêté les 40 ans en 2007 ; celle de 1986 de Balladur, à replacer dans le contexte de l'époque avec les privatisations et la nécessité de relancer l'actionnariat salarié ; la Loi Fabius de 2001.

En quoi consiste l'actionnariat salarié ? Qu'est-ce qu'un plan d'actionnariat ?
Il y a trois principales options pour l'entreprise.

La première consiste à proposer aux salariés d'acheter des actions à un tarif préférentiel, inférieur à celui du marché pour les sociétés cotées.

La seconde option permet à l'entreprise d'aider ses salariés à les acheter. Dès lors, il s'agit d'un abondement ou complément financier offert en cash aux salariés. Par exemple, une action sera offerte pour une action achetée.

Troisième option : les salariés peuvent se voir offrir des actions gratuites en contrepartie de leur fidélité, ou moyennant l'atteinte d'objectifs ambitieux pour leur business unit.

Qui est éligible ?
Tous les salariés peuvent acheter des actions de leur société dans le cadre d'un plan d'actionnariat. Seules les actions gratuites sont attribuées selon un mode sélectif.

Quel est le taux d'équipement des entreprises ?
Les entreprises du CAC 40 disposent pratiquement toutes de plans d'actionnariat salarié. D'ailleurs, cela représente près de 3 % de la capitalisation du CAC 40. Les sociétés du SBF 250 en disposent à 70 %. Pour les entreprises non cotées, c'est plus complexe à mettre en œuvre. Il faut une expertise pour valoriser la société, émettre un rapport et réaliser une estimation ad hoc.

Sur trois millions d'entreprises, les PME sont équipées à hauteur de 1 à 2 %, contre 15 % pour les grandes entreprises non cotées. De manière générale, il est plus facile d'instaurer une politique de stock-options dans les entreprises non cotées, même si ceci reste l'apanage du management.

Doit-on former les salariés? Si oui, ont-ils droit au DIF (droit individuel à la formation) ?
Les salariés ont droit au DIF. Ceci peut permettre de créer une école de la Bourse, de former aux marchés financiers et à l'actionnariat salarié, bien sûr. Mais la priorité est de former les salariés à l'économie d'entreprise pour leur faire comprendre les mécanismes financiers et hisser leur niveau de compréhension. C'est absolument nécessaire pour faire adhérer au projet d'entreprise sur lequel repose tout le plan d'actionnariat salarié.

Quels sont les avantages de l'actionnariat salarié pour les équipes ? Pourquoi ne pas donner carrément de l'argent ?
Tout simplement parce que le ressenti est sensiblement différent pour les salariés. Il s'agit de devenir actionnaire de l'entreprise qui vous emploie, cela n'a donc rien d'anodin. C'est du capitalisme populaire. Les dirigeants restent les dirigeants et les salariés des salariés : on ne se raconte pas d'histoires. Mais en même temps, les salariés ne sont pas que cela : concrètement, pour une part, certes minime, ils deviennent propriétaires de l'entreprise. La symbolique est importante. Ils partagent ensemble une confiance et une fierté de l'entreprise. Et on imagine bien les conséquences sur l'implication des salariés et le renforcement de leur motivation. L'enquête annuelle Altedia réalisée avec la BNP[1] *a démontré que l'actionnariat salarié est perçu comme une très bonne chose, tant pour les salariés que pour les dirigeants.*

Nous le constatons en permanence, notamment en cas d'introduction en Bourse, car nous sommes régulièrement interrogés par les banques pour mettre en œuvre l'actionnariat salarié.

Quels sont les facteurs clés de succès ?
Pour que l'actionnariat salarié fonctionne et mobilise l'entreprise, il y a une condition sine qua non *: les salariés qui souscrivent doivent impérativement avoir confiance dans le management. Ainsi, pour mesurer le succès de l'actionnariat salarié, il suffit de calculer le taux d'achat d'actions des cadres, signe de confiance dans le projet. Les salariés sont à la fois responsables et spectateurs.*

Parmi les principaux facteurs de succès, on note aussi l'existence d'un véritable projet. Les salariés ont besoin de visibilité, de perspectives. Ceci doit se traduire dans le projet d'entreprise.

Enfin, il importe que les dirigeants optent pour une véritable transparence et fassent montre de pédagogie. Il faut expliquer les objectifs poursuivis, être clair, donner la « grande image », décrire les principales étapes, tracer le chemin. En bref, il faut beaucoup de bon sens et d'intelligence relationnelle.

1. http://cercle-actionnaires.bnpparibas.com

Quel est le coût de l'actionnariat salarié pour l'entreprise ?

L'actionnariat salarié est financé par l'entreprise et les actionnaires. Tous les avantages concédés aux salariés ont un coût. On peut l'estimer à environ 2,5 % en plus des salaires classiques. La communication par salarié souscripteur représente environ 10 € en moyenne, c'est donc raisonnable.

Le seul souci concerne les entreprises ayant des filiales à l'étranger hors zone euro. On y trouve parfois des coûts de gestion élevés qu'il faut prendre en compte très en amont.

Peut-on estimer le *pay back* ou les bénéfices induits pour l'entreprise ?

Le fait de pouvoir mieux impliquer et motiver les salariés est un bénéfice majeur de l'actionnariat salarié. Le message est clair : « Nous sommes tous actionnaires. » Il est donc plus aisé de parler de productivité quand les salariés sont actionnaires. De même, la conquête et les efforts nécessaires sont mieux compris. Le collaborateur ne bascule pas d'une logique à l'autre, d'une logique de salarié à une logique d'actionnaire (pour lui, le plus important, et c'est normal, reste son salaire) mais il intègre implicitement un autre point de vue.

En bref, si l'entreprise se développe, les résultats croissent, cela valorise le patrimoine et conforte l'emploi. L'actionnaire salarié est gagnant.

Le second avantage majeur que l'on peut attribuer à l'actionnariat salarié est la fidélisation des équipes. C'est un avantage conséquent, eu égard aux coûts de recrutement et de formation des nouveaux collaborateurs, sans compter le coût du départ des salariés. Le fait d'avoir des échéances financières sur deux, trois ou quatre ans incite les salariés à rester dans l'entreprise et à s'y investir pour la faire fructifier.

Enfin, l'un des corollaires de l'actionnariat salarié est que les équipes font beaucoup plus attention aux coûts de gestion et aux économies que l'on peut réaliser. C'est en quelque sorte le syndrome bénéfique du copropriétaire.

Peut-on dire que l'actionnariat salarié est un facteur de cohésion sociale ?

Oui, les syndicats abordent alors les problèmes de manière très différente. La question sociale devient une question économique. Si on remet en cause des avantages, c'est plus facilement négociable avec des actionnaires salariés. Il y a plus d'intérêts en commun et les esprits s'échauffent moins vite, le compromis est ainsi facilité et les litiges sont moins importants.

Mais l'actionnariat salarié n'est pas une recette magique. Il intervient en cohérence avec une politique RH plus globale. Il est un facteur de cohésion sociale mais peut être surtout un cristallisateur : les conditions doivent exister préalablement.

L'actionnariat salarié sert-il à attirer de nouveaux talents ?

Les hauts potentiels bénéficient généralement de systèmes d'accompagnement individuels, notamment de stock-options. Ils ne sont pas attirés spécifiquement par les plans d'actionnariat salarié. Pour les fidéliser, le principe est le même et les mesures individuelles priment.

Qu'en est-il de l'attribution d'actions gratuites ? Pourquoi pas des stock-options ?

Avec les stock-options, on ne joue que si on gagne. Il n'y a pas de risque. Et s'il n'y a pas de gain à terme, c'est tout simplement que les performances ne sont pas au rendez-vous. Ceci peut donc aisément se transformer en miroir aux alouettes, comme dans le cas de la bulle Internet. Mais en cas de succès, c'est le jackpot pour les heureux élus, qui, rappelons-le, sont peu nombreux. En effet, les stock-options sont distribuées avec parcimonie, essentiellement pour les dirigeants, contrairement à l'actionnariat salarié qui concerne tous les salariés.

Quant aux actions gratuites, elles sont liées à la notion de performance. D'abord, on peut ne pas les attribuer à tous et choisir les plus méritants. Ensuite, elles peuvent fructifier avec les performances qui suivent leur attribution.

En période de crise, est-ce un moyen de fédérer les équipes ?

Il existe une véritable fierté à devenir actionnaire. En période de crise, bon nombre d'entreprises licencient par nécessité ou « dégraissent » pour réduire les coûts et préparer le redémarrage de l'économie.

Or, l'actionnariat est un formidable projet d'entreprise qui offre des perspectives aux salariés. La crise est donc, contrairement à toute attente, un moment propice pour resserrer les rangs, donner envie, mobiliser les énergies et s'attaquer à la reconquête en boostant les équipes par un plan d'actionnariat. Après la pluie, le beau temps…

D'autre part, l'actionnariat salarié est une démarche RH qui s'inscrit dans la durée. C'est un signal fort donné à ses salariés. Réciproquement, les actionnaires salariés sont les actionnaires les plus fidèles et sont un élément de stabilité de l'entreprise.

Comment communiquer efficacement autour d'un plan d'actionnariat ?

Tout d'abord, le papier ne fait pas tout. Il faut rencontrer les salariés de manière concrète, régulière, non superficielle, pour leur expliquer clairement et honnêtement l'actionnariat salarié.

Ensuite, les vrais patrons doivent donner l'exemple et s'impliquer pleinement. Ils se doivent d'être en première ligne, avec les salariés. On a les actionnaires que l'on mérite.

Faut-il des administrateurs élus par les salariés dans les conseils d'administration ? Si oui, est-ce un facteur qui favorise la mobilisation et l'esprit de conquête ?

Oui, ceci serait souhaitable et facteur de conquête. Le modèle est celui du capitalisme allemand, éminemment responsable, où il y a des représentants salariés dans les conseils de surveillance. Ceci leur permet d'être responsables et partie prenante des décisions à prendre, d'intégrer les impératifs économiques, de mobiliser salariés et management pour le développement de l'entreprise autour d'intérêts communs et d'un consensus fort.

En période de conquête, cela offre la possibilité aux dirigeants de montrer le lien entre la stratégie, le projet et le terrain. Le projet d'entreprise doit devenir concret, parlant, simple et opérationnel, dans un bénéfice mutuel. On construit une histoire pour tous. Le management participatif est requis et un leadership certain est nécessaire.

Avez-vous des exemples réussis à faire partager ?

Dans la distribution, il y a de belles réussites en matière d'actionnariat salarié, à l'instar d'Auchan et de Promodès. Steria a également mis en œuvre avec succès l'actionnariat salarié dans un projet pour une gouvernance participative très aboutie.

Quel est l'avenir de l'actionnariat des salariés ?

Cela permet de rassembler les points de vue, de suivre une même voie, tant pour les salariés que pour le management ou les dirigeants. À ce jour, le cadre législatif est complet et opérationnel.

Un profond changement de mentalité est souhaitable pour que l'actionnariat salarié se développe comme il se doit. La culture du partage, de l'intelligence relationnelle, de la transparence, de la pédagogie et de l'exemplarité du management sont nécessaires pour que l'actionnariat salarié et le management participatif prennent leur essor et gagnent les PME.

Quelles autres mesures peut-on prendre en matière de rémunération pour booster les performances et la conquête ?

Il convient d'arrêter de s'enfermer dans des schémas antédiluviens et d'aligner les objectifs de l'entreprise avec la rémunération de tous. Autrement dit, il est vital de partager la croissance. L'intéressement et les primes sont des outils efficaces, mais non suffisants. Ce qui prime est de reconnaître les salariés, de les récompenser, de savoir leur dire merci. La récompense financière est certes importante, mais la reconnaissance des efforts de chacun est essentielle.

Ce n'est pas être cynique de dire que la finalité ultime du travail du salarié est l'argent qu'il va recevoir. Ce n'est pas être idéaliste de dire que s'il travaille bien, c'est qu'il y trouve une autre justification que l'argent, qu'il est présent à son travail autrement que sous le seul mode du salarié.

Aussi, le patron doit-il être sur le terrain, et non pas détaché et inaccessible. Il faut construire un système reposant sur des valeurs et renforcer la dimension communautaire.

Toutes les occasions de rencontres sincères et constructives entre les salariés et les dirigeants doivent être multipliées et favorisées.

POURQUOI ET COMMENT FAVORISER LE PLAISIR DE TRAVAILLER POUR CONQUÉRIR ? PAR MAURICE THEVENET, PROFESSEUR À L'ESSEC

PITCH

Dans la vie comme dans le travail, le plaisir est un facteur décisif d'implication, d'investissement personnel, et *in fine*, de réussite. Dès lors, est-il possible de favoriser le plaisir de travailler pour mieux conquérir ? Le professeur Maurice Thevenet nous répond avec humour, intelligence et méthode.

INTERVENTION

La conquête requiert quelques vertus. On n'imagine pas de routine bureaucratique dans une activité de commerce dont l'origine même rappelle le sens de la relation à l'autre, la prise en compte du client, la construction d'un rapport efficace. De là à rêver que les vendeurs assument leur mission avec plaisir, il n'y a qu'un pas. De là encore à chercher les moyens de créer le plaisir, il n'y a qu'un autre petit pas rapidement franchi : il en va pourtant du travail comme de beaucoup d'autres activités humaines, le plaisir reste souvent mystérieux.

Subtil, discret, ineffable, le plaisir demeure une des réalités de l'existence dont il est parfois nécessaire de ne pas trop parler. Il est là, survient, produit ses bienfaits, sans même être évoqué, revendiqué ou explicitement affirmé. Il en va peut-être ainsi dans le travail, celui des vendeurs comme des autres. Les discours actuels sur le travail sont plutôt sur le registre de la souffrance, du stress et du harcèlement au point de ne pas imaginer qu'il puisse donner lieu à quelque autre émotion.

Pourquoi alors chercher le plaisir de travailler ? Pour soi, c'est une évidence : on lui dédie suffisamment de temps et d'énergie pour en retirer plus qu'une rémunération matérielle, une sécurité ou un statut. Mais pourquoi chercher le plaisir des autres, de ceux que l'on manage, des équipes avec lesquelles on travaille ?

La première raison, parfois inavouée, tient à ses propres valeurs liées au travail. Ce dernier serait tellement plus intéressant et agréable, entouré de personnes prenant plaisir à ce qu'elles font. On leur projette nos propres valeurs et la vie serait tellement plus harmonieuse et facile.

La seconde raison, non exclusive de la première, est plus utilitaire : on attend de ce plaisir une plus grande efficacité. Elle est fondée sur l'idée selon laquelle la satisfaction créerait la performance : mieux on se sent, plus on est efficace. L'idée flatte le bon sens, mais n'a jamais été prouvée. Fernand Raynaud, dans un

sketch que les moins de 40 ans ne peuvent pas connaître, nous avait décrit ce cantonnier heureux mais pas plus efficace pour autant…

Il existe une troisième raison pour vouloir le plaisir au travail de ses équipes. Le plaisir est l'un des symptômes de l'implication au travail, c'est-à-dire l'engagement personnel dans ce que l'on fait. L'implication dans le travail est un mécanisme d'identification quand le travail et l'activité contribuent à définir la personne, quand elle s'y retrouve. La motivation traduit les forces intérieures qui poussent à travailler, alors que l'implication exprime le lien tissé entre une personne et son activité, le résultat de la relation entre les deux.

Trois séries de questions peuvent alors se poser. La première consiste à clarifier pourquoi cette implication est nécessaire dans le business d'aujourd'hui, et particulièrement dans l'activité commerciale. La seconde série de questions concerne les principes de base pour tenter d'agir sur cette implication et l'augmenter. La troisième série concerne enfin le mode d'emploi de l'implication, quand on découvre progressivement les fonctionnalités de l'appareil, ses possibilités mais aussi ses limites, pour ne pas lui demander plus qu'il ne peut donner.

Le besoin d'implication

On peut rêver de salariés impliqués. On peut espérer avoir plus de chance d'atteindre l'efficacité avec une forte implication de ses collaborateurs. Cependant, il est des cas où celle-ci est plus nécessaire que d'autres.

Dans certaines situations, l'implication est indispensable, elle fait partie du *business model* : sans elle, l'efficacité n'est pas possible. C'est le cas de nombreuses activités de service : la perception par le client de la qualité de ce pourquoi il paie se joue dans la relation à une personne. Dans la banque, l'assurance, mais aussi de nombreuses activités commerciales, tout se joue dans ce que le vendeur ou l'agent en contact investit de lui-même dans son activité. L'exemple le plus parlant est sans doute l'activité de soin : lors d'un séjour à l'hôpital, le patient fait immédiatement la différence entre l'infirmière du lundi et du mardi. Les deux suivent scrupuleusement le même protocole de soin mais la sensation du malade n'est absolument pas la même…

Les économistes ont même inventé la notion d'économie de l'expérience quand l'entreprise vend à ses clients un vécu ou une expérience personnelle. C'est le cas du secteur de l'*entertainment* (avec les parcs de loisirs, par exemple) mais aussi de certaines formes de distribution spécialisée où l'on a mis en scène l'acte d'achat : les secteurs de l'habillement, des cosmétiques ou des articles de sport mettent en place une théâtralisation de l'acte d'achat qui passe par des comportements et des attitudes des vendeurs. Quels que soient les systèmes, les organisations, les

règles et les procédures, c'est dans l'investissement des agents en contact dans la relation avec le client que va se jouer la vente.

L'implication est également indispensable dans des situations de crise, quand l'activité est plus difficile, la concurrence plus acharnée et les affaires difficiles à remporter. En effet, la crise ne se traduit pas seulement par une chute brutale du chiffre d'affaires, c'est aussi une transformation des conditions de l'activité restante. L'implication est une des politiques managériales exigées par la crise. On sait qu'en de telles périodes, elle permet de maintenir une activité performante et de rebondir à la saisine de toute opportunité nouvelle. Des clients difficiles à conquérir seront sensibles à l'engagement de vendeurs qui les aident à passer le cap de l'achat, à l'heure où les réflexes sont plutôt à la frilosité et au repli sur soi.

L'implication, dans les quelques situations que nous venons de présenter, n'est pas une coquetterie mais une obligation. Évidemment, elle ne va pas de soi, surtout à l'heure où l'engagement n'est pas parmi les valeurs premières d'une société. On a « routinisé » le travail, en le réduisant, à force de référentiels de compétences, à des successions de tâches standardisées dans le cadre de process pré-établis. Comment le management peut-il alors favoriser une implication qui dépend tellement de la décision de la personne, de son engagement et de sa propre démarche d'identification personnelle à son travail ?

Favoriser l'implication des personnes

Soyons clairs : on ne peut impliquer les personnes dans leur travail. Le salarié s'implique mais on ne peut l'impliquer à sa place. Ce n'est pas jouer sur les mots mais seulement prendre en compte l'évidence : l'implication est une démarche tellement personnelle que l'on ne peut agir sur elle. C'est la personne qui s'implique. N'y a-t-il donc rien à faire sinon attendre ? Certes non. Mais comme dans tout problème humain, la solution est toujours dans la manière de faire, la façon d'aborder le problème. Trois principes au moins peuvent être retenus.

Principe 1 : l'implication ne crée pas forcément de performance

L'implication n'est pas la panacée. Elle ne dispense pas le management de s'occuper de quantité d'autres aspects du travail qui augmentent la probabilité de la performance. Même avec beaucoup d'implication, on a besoin de compétence, d'organisation efficace et d'outils adaptés. On ne saurait donc se concentrer sur l'implication en oubliant tous ces éléments de contexte.

Si l'implication se définit comme une adhésion à des buts et des valeurs, encore faut-il qu'ils soient clairs. On ne passera jamais assez de temps à s'en assurer, à les réviser régulièrement, à les réaffirmer. En période de crise, on ne passe jamais

assez de temps et d'énergie à fixer des objectifs appropriés et à les maintenir clairement en ligne de mire. Les stratégies sont souvent claires pour ceux qui les définissent ; ils en oublieraient même le long processus qui a conduit à les élaborer.

Principe 2 : il existe des conditions nécessaires à l'implication

Si ces conditions nécessaires ne sont pas réunies, les personnes ne s'impliquent pas. Si elles le sont, il n'est pas certain qu'elles s'impliquent. L'implication dépend toujours de la personne. Mais quelles sont ces conditions ?

La cohérence : comment s'impliquer si l'on ne comprend pas ce qui se passe, si les stratégies restent floues ou incomprises ? Comment s'impliquer si l'on perçoit des incohérences dans les discours des différents responsables, si les actes ne semblent pas consistants avec ces mêmes discours, si les actes ou les paroles changent régulièrement sans que l'on n'en maîtrise les raisons ? Évidemment, tout le monde se complaît à stigmatiser les problèmes de communication. Il faut pourtant reconnaître, surtout en période de crise, que les lignes d'action ne sont pas toujours claires.

On dira alors que la communication est capitale. Cela ne coûte rien. La réalité est plus triviale. Il ne faut pas trop espérer de politiques de communication très volontaires à coup de messages sur Intranet, de grandes réunions ou de notes de conjoncture régulières. Tout cela est indispensable mais insuffisant. Maintenir la cohérence est un travail quotidien, quand l'échange banal permet de conforter des références communes, des visions partagées du marché, de la concurrence, des politiques commerciales de la maison.

Chez soi, on ne cesse de se répéter ce que l'on sait déjà, c'est le seul moyen de maintenir un lien social indispensable. Il en va de même dans les situations de travail. En période de crise, c'est encore plus nécessaire quand on échange des craintes, des espoirs et des questions qui ont pour premier intérêt de renforcer le sentiment d'appartenir au même collectif de travail.

La réciprocité : on s'implique si on a le sentiment que l'entreprise fait de même à son égard. Il n'en va pas seulement des politiques de rémunération. La réciprocité se situe aussi dans l'expérience de relations humaines au travail. La qualité perçue des relations humaines au travail est toujours fortement corrélée à l'implication. Elles seules aident à faire qu'une journée de travail vaille le réveille-matin. Chacun est responsable de la qualité des relations humaines au travail, les salariés et les collègues bien entendu, mais aussi le manager : lui seul se trouve dans une position centrale pour rendre le quotidien acceptable ou non, surtout dans les activités commerciales où les clients ne sont pas toujours faciles…

L'appropriation : comment s'impliquer dans un travail ou une organisation si ce n'est pas un peu la sienne ? Il ne s'agit pas seulement d'une appropriation juridique parce que le salarié dispose d'actions. L'appropriation est aussi affective : on parle de son client ou de son affaire. Dans toutes les situations de la vie quotidienne où l'on est fortement investi, les autres ont généralement disparu de la photo, on ne se rappelle que de son investissement personnel en oubliant tout ce qui est autour. Des modes d'organisation, de rémunération de l'activité et de management facilitent cette appropriation.

Principe 3 : chacun est responsable de ces conditions nécessaires

Évidemment, les responsables et politiques de ressources humaines peuvent faire beaucoup pour aider à remplir ces conditions nécessaires. Politiques d'information et de communication, systèmes de rémunération et organisation du travail sont autant de moyens pour en aider la réalisation.

Mais le levier le plus important est le management de proximité. Qui d'autre qu'un manager direct peut aider le salarié à comprendre la situation, échanger sur des valeurs communes, mettre un peu d'ordre dans une situation brouillée par la crise et les ajustements qu'elle provoque ? Qui d'autre que lui peut influencer la qualité des relations humaines dans un collectif de travail ? Qui d'autre encore peut aider quelqu'un à s'approprier un peu plus son travail ?

On ne devrait pas mépriser le manager de proximité ou le considérer comme le grognard d'empire qui râle mais avance toujours. Son rôle est capital, encore faut-il qu'il veuille et puisse l'assumer. Travailler à l'implication des personnes devrait en premier lieu se traduire par une attention et une valorisation redoublées des managers de proximité.

On considérera évidemment que l'implication des personnes est une œuvre de longue haleine, loin des illusions d'actions magiques qui transforment les personnes : comme si elles pouvaient exister ! Mais las d'attendre les premiers effets d'une telle politique, il est nécessaire de considérer plus prosaïquement le mode d'emploi de l'implication, dans ses détails, comme on le fait d'un appareil dont on tente de comprendre le fonctionnement. En deçà des grands principes, on peut prêter attention aux questions les plus généralement posées – comme on dit sur les sites Internet.

Implication, mode d'emploi

Peut-on détecter l'implication au moment du recrutement ?

On ne peut pas repérer l'implication au moment du recrutement. Ce n'est pas une prédisposition mais le résultat d'une expérience, le fruit de la relation entre la personne et son contexte de travail. Évidemment, l'expérience passée de la personne

peut donner une idée de la manière dont elle s'adapte aux différentes situations de travail qu'elle a connues, mais cela demeure seulement une indication.

N'y a-t-il pas de risque de surimplication ?

La surimplication est un phénomène réel : des personnes surinvestissent leur travail au détriment des autres compartiments de leur existence, voire même de leur santé, comme c'est le cas des célèbres situations de *burn-out*. Comme tout excès, la surimplication est dommageable pour la personne évidemment, mais aussi pour son entourage personnel et professionnel.

Cependant, rien ne prouve que cette surimplication soit le résultat des actions entreprises pour chercher à favoriser l'implication. Rien ne prouve non plus que la sous-implication ne soit aussi la source de perturbations personnelles quand on reste volontairement aussi distant de ses activités, sans s'engager aucunement.

Là encore, le risque réel évoqué conduit, non pas à ranger les actions autour de l'implication au magasin des accessoires dangereux, mais plutôt à maintenir cette nécessité, dans toutes les organisations de « gestion des personnes ». Des responsables de ressources humaines ou des managers doivent porter suffisamment d'attention et d'intérêt aux personnes afin de détecter quelque dérive que ce soit, la surimplication ou beaucoup d'autres.

Peut-on former au plaisir de travailler ?

La réponse spontanée serait de rappeler qu'il n'est pas plus facile de former au plaisir de travailler que dans n'importe quel autre domaine de l'existence. Pourtant, on pourrait quand même risquer la réponse « oui et non » : cela dépend de ce que l'on entend par former. Si l'on imagine la salle de séminaire ou les exercices de *team-building* en *outdoor*, il ne faut pas avoir trop d'espoir. Si l'on entend par formation un apprentissage allant de la prise de conscience personnelle jusqu'à un éventuel déplacement de soi parce qu'on l'a décidé, c'est plus envisageable.

La meilleure formation au plaisir de travailler se situe sans doute dans l'exemplarité ou, pour le dire de manière plus intellectuelle, le désir mimétique. On a toujours envie de ce dont l'autre a envie. Si un salarié n'a jamais rencontré tout au long de son expérience professionnelle que des collègues et supérieurs hiérarchiques pour lesquels tout allait toujours comme un lundi, il y a de fortes chances que son plaisir ne sera jamais très grand. Rencontrer des personnes qui prennent plaisir à ce qu'elles font ouvre souvent des perspectives : le plaisir est possible. Cela ne garantit pas de le trouver, mais c'est au moins une piste.

Plutôt que de chercher la molécule de l'implication ou tout autre philtre irrésistible, les managers feraient mieux de revenir sur leurs propres attitudes au travail. C'est certes plus exigeant mais sans doute plus raisonnable.

Les challenges ou autres démarches incitatives

Les incitations sont indispensables. Elles poussent à agir, donnent une perspective de gain et satisfont le goût du jeu et de la compétition. Elles développent de la motivation, sinon de l'implication. Mais là encore, les mêmes incitations ne durent jamais sur le long terme, il faut toujours en changer, renouveler, maintenir la tension positive.

On fera très attention aux effets pervers des incitateurs quand leur poursuite se fait aux frais de l'efficacité véritable. Par exemple, une entreprise avait changé son système d'incitation et de rémunération des vendeurs : ces derniers ont passé deux semaines à simuler le nouveau système pour savoir comment en tirer le meilleur parti. Pendant ce temps-là, les clients n'existaient plus.

Mais l'expérience prouve que ce n'est pas vraiment la nature de l'incitation qui importe. La clé est plutôt dans l'équité de la démarche d'une part, et dans l'authenticité des mesures prises d'autre part. Chacun a connu des remises de récompenses qui faisaient ricaner ou grincer des dents. Les mêmes dans une autre entreprise étaient reconnues comme la juste récompense des efforts accomplis. Toutes ces incitations ne sont jamais que des outils : le problème est de savoir s'en servir.

Et les équipes dans tout cela ?

Le travail peut nécessiter l'existence d'équipes fortes et efficaces. Ce n'est pas toujours le cas. Il n'y a pas d'obligation du travail en équipe, et cela n'enlève rien à l'intérêt de rapports humains cordiaux et positifs.

Il n'y a pas non plus de magie de l'équipe : il ne suffit pas de mettre des personnes ensemble pour qu'une équipe se crée. Les équipes ont besoin de règles, de buts d'ordre supérieur qui transcendent leur quotidien. Elles ont besoin d'être animées car la qualité des rapports humains en leur sein n'est jamais garantie et procède toujours d'un équilibre instable. Elles ont besoin de renouvellement permanent, grâce à des mouvements de personnes ou de changements des challenges qui leur sont proposés.

Il est vrai que les équipes peuvent être un facteur déclenchant pour une plus forte implication dans le travail, s'il existe une grande qualité des rapports humains. C'est ce que nous remarquons en général pour les salariés les plus jeunes. Ils sont dans la période de leur existence où cette dimension relationnelle est la plus importante. Investir dans les équipes est sans doute un bon moyen de favoriser leur implication.

L'INTELLIGENCE CULTURELLE : LA MOBILITÉ INTERNATIONALE AU SERVICE DE LA CONQUÊTE CLIENTS, PAR JEAN-LUC CERDIN, PROFESSEUR À L'ESSEC

PITCH

Conquérir à l'international est souvent une source de développement extraordinaire pour bon nombre d'entreprises, petites ou grandes. Encore faut-il y être préparé et disposer des talents, qualités et compétences nécessaires. Le professeur Jean-Luc Cerdin nous fait partager sa grande expérience et expertise de la mobilité internationale et de l'intelligence culturelle.

INTERVENTION

La globalisation comporte des contraintes et opportunités fortes pour les entreprises. Tout d'abord, elles doivent conquérir des marchés hors de leurs territoires nationaux pour se développer. Ce développement international s'appuie sur des personnes qui sont prêtes à s'installer pour une durée de quelques années dans les pays ciblés. Les entreprises font aussi face à une concurrence de plus en plus internationale sur leur propre territoire national. La conquête des marchés passe alors aussi par une connaissance de la concurrence étrangère sur ses propres marchés traditionnels.

Des salariés qui ont été exposés à d'autres cultures peuvent faire bénéficier leur entreprise des compétences développées pendant leurs expatriations. Cependant, l'expatriation n'est pas toujours une réussite. La connaissance des facteurs clés de succès d'une affectation internationale est nécessaire afin de pouvoir déployer des personnes à l'étranger[1]. Ces facteurs concernent aussi bien les expatriés du pays d'origine que les expatriés de pays tiers. Les entreprises adoptent aujourd'hui des stratégies de plus en plus géocentriques ou transnationales, où la compétence prime sur la nationalité. À cette première diversité de population mobile au sein de ce qui est appelé l'expatriation traditionnelle s'ajoutent d'autres formes de mobilité internationale au service de la conquête des marchés.

Diversité de la mobilité internationale pour une conquête tous azimuts

L'expatriation traditionnelle, définie comme la mobilité d'un salarié de son pays d'origine dans une filiale à l'étranger pour une durée moyenne de deux à trois ans, reste indispensable, notamment pour la conquête des marchés les plus difficiles.

1. Cerdin, 2007 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).

L'entreprise a alors besoin de s'appuyer sur des individus qui peuvent s'immerger dans une autre culture, en comprendre les subtilités afin de tisser les liens nécessaires au développement de l'organisation à l'international. Le recours à l'expatriation traditionnelle se poursuivra car ce type d'affectation internationale remplit deux rôles stratégiques.

Le premier, qui vient d'être mentionné, est appelé le développement organisationnel. Il repose sur la coordination des activités entre le siège et les filiales internationales, le transfert de savoir-faire et la diffusion de la culture organisationnelle. L'expérience internationale peut aussi enrichir les pratiques nationales et contribuer au succès de l'entreprise dans ses activités du pays d'origine.

Le second rôle stratégique consiste à développer les compétences des salariés afin qu'ils puissent avoir demain la vision globale nécessaire au développement de l'organisation.

Une troisième justification au recours de l'expatriation traditionnelle, moins stratégique que les deux autres, est le besoin de pourvoir des postes à l'étranger. Les locaux n'ont pas toujours la connaissance suffisante du produit ou les compétences recherchées. Le recours à des expatriés permet alors de commencer à se développer dans des zones géographiques particulières tout en formant une relève de personnel local.

Certaines zones géographiques ne requièrent pas la présence d'expatriés traditionnels. En plus de l'expatriation traditionnelle, les entreprises peuvent s'appuyer sur cinq autre types de mobilité internationale pour la conquête des marchés[1].

Les missions courtes sont communément définies comme des affectations plus longues qu'un voyage d'affaires, mais d'une durée inférieure à une année[2]. En général, la famille ne suit pas la personne en mission. Ces missions sont utiles pour des actions ponctuelles, avec notamment la possibilité de relais locaux rapides dans des pays faciles d'accès.

La flexpatriation : la conquête des marchés peut aussi s'appuyer sur une catégorie de salariés en déplacements internationaux fréquents. Cette forme de mobilité internationale, connue sous le nom de flexpatriation, a tendance à s'accroître[3]. La flexpatriation se distingue des autres formes de mobilité internationale dans la mesure où les flexpatriés effectuent fréquemment des voyages d'affaires mais ne s'installent pas à l'étranger. Mayerhofer, Hartmann et Herbert (2004) suggèrent

1. Collings, Scullion et Morley, 2007 ; Cerdin, à paraître (voir bibliographie en fin d'ouvrage).
2. Collings *et al.*, 2007 ; Tahvanainen, Welch et Worm, 2005 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).
3. Mayerhofer, Hartmann, Michelitsch-Rield et Kollinger, 2004 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).

que la flexpatriation pourrait faciliter à la fois le développement de compétences globales et une compréhension globale des activités de l'entreprise.

Le commuting : une autre alternative à l'expatriation traditionnelle est le commuting. Cette mobilité consiste pour une entreprise à affecter une personne à l'international, sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire, tout en laissant sa famille dans le pays d'origine. Ce type de mobilité n'est cependant pas adapté à tous les salariés et est limité dans des zones géographiques où les distances sont relativement courtes en temps de transports.

La mobilité alternée : comme pour le commuting, la famille ne suit pas dans le cadre de la mobilité alternée. Cette dernière se distingue du commuting car les salariés alternent de longues périodes de travail dans le pays d'affectation et des périodes de repos dans le pays d'origine. Ce type de mobilité peut s'avérer utile dans des contextes difficiles.

La mobilité virtuelle : enfin, la conquête des marchés peut s'appuyer sur la mobilité internationale virtuelle. Il s'agit d'équipes virtuelles globales qui travaillent ensemble, tout en étant localisées dans différents pays, grâce notamment aux technologies de l'information. Cette expatriation virtuelle permet d'utiliser les meilleurs talents, quelle que soit leur localisation[1].

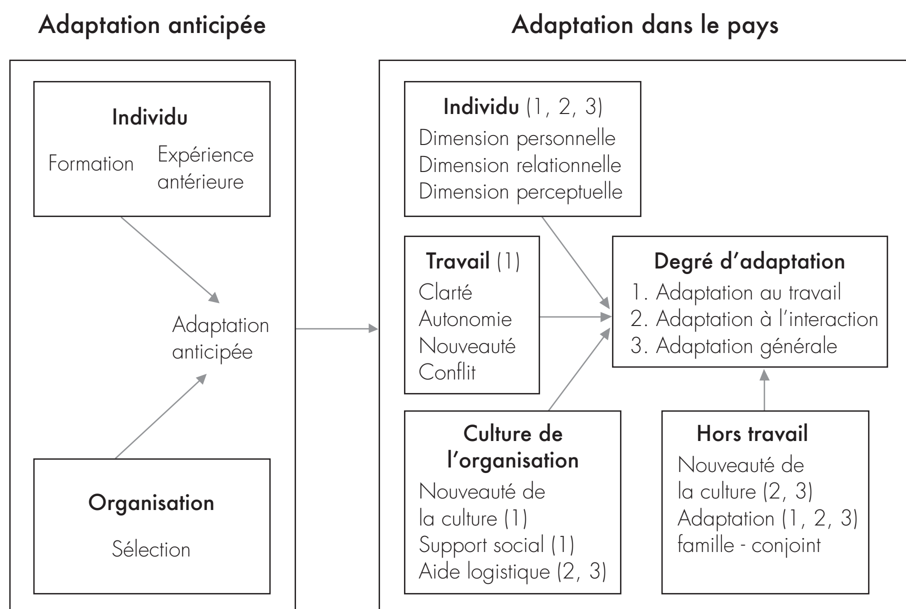
Faciliter l'adaptation des personnes en mobilité pour une meilleure conquête des marchés

La plupart des formes de mobilité internationale reposent sur l'adaptation internationale des salariés. L'adaptation est définie comme « l'état de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins et répondre aux demandes de ce milieu »[2]. Afin de pouvoir être performant et remplir sa mission dans sa totalité, l'individu doit s'adapter à (1) son travail, (2) à l'interaction avec les membres de la culture d'accueil et (3) aux conditions générales de vie comme le logement ou la nourriture (voir schéma).

Le modèle de l'adaptation internationale est expliqué par de nombreux facteurs, avant et pendant l'expatriation sur la base de théories se rapportant notamment à la réduction de l'incertitude.

Les personnes qui ont déjà connu une expérience internationale et/ou qui ont bénéficié d'une formation interculturelle rigoureuse ont une meilleure adaptation anticipée que ceux qui n'ont pas cette expérience. L'adaptation anticipée reflète

1. Maznevski, Davison et Jonsen, 2006 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).
2. Grand Robert.



Les nombres entre parenthèses indiquent les facettes de l'adaptation auxquelles les variables sont supposées être reliées.

Modèle d'adaptation internationale

le degré de réalisme des personnes avant leur départ sur des éléments relatifs à la situation qui les attend dans le pays d'accueil. Elle facilite l'adaptation dans le pays d'accueil. L'organisation, à travers le processus de sélection des expatriés, a aussi un impact sur l'adaptation anticipée et donc sur l'adaptation internationale.

Dans le pays d'accueil, le modèle de l'adaptation internationale propose quatre facteurs qui influencent l'adaptation internationale.

– Les facteurs individuels : ce sont des qualités propres à l'individu regroupées sous le terme d'adaptabilité. Ces qualités facilitent toutes les formes d'adaptation.
– Les facteurs relatifs au travail : ce sont des caractéristiques propres au travail, telle que l'autonomie. Elles sont supposées influencer uniquement l'adaptation au travail.
– Les facteurs organisationnels : le support social (soutien apporté par l'organisation sous forme de conseils et d'informations) a un impact positif sur les trois

1. Source : adapté de Black, Mendenhall et Oddou, 1991, p. 303 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).

facettes de l'adaptation. L'aide logistique (support matériel apporté par l'organisation à l'expatrié) influence positivement l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale. Enfin, la nouveauté de la culture organisationnelle n'est pas favorable à l'adaptation au travail.
– Les facteurs d'environnement : la nouveauté de la culture du pays ne favorise pas l'adaptation à l'interaction ni l'adaptation générale. Par contre, l'adaptation de la famille de l'expatrié est favorable aux trois facettes de l'adaptation.

Ces déterminants de l'adaptation internationale constituent autant de leviers d'actions pour l'entreprise à la conquête de marchés internationaux. Réduire l'incertitude des personnes sur qui repose le développement de l'organisation à l'international est fondamental, aussi bien pour l'expatriation que pour le retour d'expatriation. Les personnes qui ont contribué au développement de certains marchés peuvent faire bénéficier l'entreprise qui les a expatriées de leurs connaissances et savoir-faire. Un levier d'action particulièrement sensible aujourd'hui est donc la prise en compte de la capacité d'adaptation des personnes.

Intelligence culturelle : développer les compétences interculturelles des salariés

Les compétences interculturelles sont nécessaires pour conduire des affaires internationales[1]. Les entreprises à la conquête des marchés nationaux et internationaux, dans un contexte de globalisation, devraient pouvoir évaluer et développer les compétences interculturelles de leurs salariés.

Des recherches récentes ont déjà invité les entreprises à mieux prendre en compte les déterminants *soft* du succès d'une affectation internationale telles que les caractéristiques de la personnalité[2].

Pour le développement des compétences interculturelles, Mendenhall (2006) suggère notamment de recourir à la formation interculturelle et d'utiliser l'évaluation à 360° afin d'apprécier le niveau de compétences interculturelles des salariés. Sont concernés aussi bien les salariés en mobilité que ceux qui travaillent avec des collègues et clients internationaux tout en restant dans leur pays d'origine. Thomas *et al.* (2008) notent que des personnes avec de nombreuses qualités comme une intelligence élevée ou une grande stabilité émotionnelle peuvent ne pas s'adapter à un nouveau contexte culturel. En d'autres termes, l'intelligence culturelle de ces personnes serait insuffisante. Les chercheurs sous le leadership de Dave Thomas, dans le cadre du *Cultural Intelligence Project*, se

1. e.g. Johnson, Lenartowicz, et Apud, 2006 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).
2. Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005 ; Caligiuri, 1997 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).

sont attelés à définir et mesurer cette intelligence culturelle. Ils la définissent comme « un système de connaissances et de capacités interdépendantes, liées par la métacognition culturelle, qui permet aux personnes de s'adapter, de sélectionner et de façonner les aspects culturels de leur environnement »[1].



Intelligence culturelle

Le *Cultural Intelligence Project* teste actuellement un outil d'évaluation en ligne conçu à partir de cette définition pour aider les entreprises à apprécier le niveau d'intelligence culturelle de leurs salariés.

Au niveau de la mesure des connaissances, le *Cultural Intelligence Project* prend en compte deux types de connaissances :

– les connaissances spécifiques comme les valeurs et pratiques liées à une culture ;
– les connaissances de processus comme effet de la culture sur sa propre nature et sur la nature des autres comme processus cognitif.

La mesure de ces connaissances est captée par treize items sur lesquels les personnes sont invitées à donner leur niveau d'accord ou de désaccord comme : « Lors de l'interaction avec des membres d'autres cultures, des différences peuvent se manifester dans le don et la réception des cadeaux. » Elles sont aussi invitées à donner un exemple spécifique tiré de leurs lectures ou échanges avec d'autres ou de leurs expériences personnelles.

Au niveau des capacités culturelles, le *Cultural Intelligence Project* propose un répertoire de cinq capacités. Les personnes sont invitées à penser à des situations dans lesquelles elles ont été amenées à interagir avec des personnes d'autres cultures, en France ou à l'étranger. Il leur est alors demandé d'indiquer le degré d'accord entre leurs convictions et vingt-quatre affirmations dont des extraits sont donnés ci-après.

1. Thomas et al., 2008, p. 127 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).

Le répertoire de capacités culturelles comprend :

– les capacités relationnelles. Un exemple d'item est « J'aime engager la conversation avec quelqu'un venant d'une autre culture » ;
– l'acuité perceptuelle est mesurée par six items. Un exemple est « Je suis doué(e) pour comprendre les sentiments des autres » ;
– l'empathie est illustrée par des items du type : « Avant de critiquer une personne d'une autre culture, je m'efforce d'imaginer ce que je ressentirais si j'étais à sa place » ;
– l'adaptabilité se mesure par cinq items. Par exemple, un des items est « J'ai tendance à montrer différents côtés de moi-même aux personnes d'autres cultures » ;
– la tolérance pour l'incertitude est mesurée pas des items du type « Je garde mon sang-froid même dans la perspective d'événements incertains ».

La métacognition culturelle permet de lier les différents constituants de l'intelligence interculturelle. Les auteurs du *Cultural Intelligence Project* précisent que « c'est l'élément qui permet l'émergence de l'intelligence culturelle à partir de l'interaction de ses éléments constitutifs ». La métacognition culturelle inclut (1) le monitoring qui comprend d'une part des expériences affectives et cognitives conscientes telles que planifier, interpréter et vérifier leurs résultats, et d'autre part la conscience de ses états affectifs et émotionnels et (2) la régulation des processus et des stratégies utilisés pour autoréguler et contrôler ses activités cognitives afin de s'assurer qu'un objectif est atteint. Le concept clé de l'intelligence culturelle est celui du *mindfulness*[1]. Il s'agit d'une conscience élevée et d'une attention accrue à la réalité présente. Cette conscience constitue le lien entre la connaissance et le comportement.

L'outil proposé par le *Cultural Intelligence Project* pour mesurer la métacognition repose sur deux approches :

– une échelle de douze items du type : « Lorsque j'interagis avec des personnes d'autres cultures, j'essaie de comprendre comment elles perçoivent mon comportement » ;
– des vidéos représentant des situations culturelles particulières. Les personnes sont invitées aussi à visionner quatre vidéos de deux à trois minutes représentant des interactions interculturelles. Après avoir vu les vidéos, il est demandé aux personnes de s'imaginer dans la situation décrite par chacune des vidéos et de « penser à voix haute » la situation observée.

1. Thomas, 2006 (voir bibliographie en fin d'ouvrage).

La personne culturellement intelligente est capable de s'échapper du mode semi-automatique qui caractérise la plupart des comportements. Elle évite ainsi le mimétisme dans ses interactions avec des personnes d'autres cultures.

L'intelligence culturelle capte une faculté qui peut se résumer par la formule « s'adapter à l'autre tout en l'aidant à s'adapter à soi ». Elle concerne non seulement les salariés en mobilité mais aussi l'ensemble des salariés. Pouvoir apprécier son niveau d'intelligence culturelle, c'est, d'une certaine manière, prendre conscience de ses forces et faiblesses. C'est déjà s'inscrire dans un plan de développement. « S'adapter à l'autre tout en l'aidant à s'adapter à soi » pourrait aussi être un slogan que les entreprises performantes à l'export et sur leurs marchés nationaux de plus en plus globaux auraient intérêt à s'approprier pour de nouvelles conquêtes.

LA FORMATION : PEPSICO INC MISE SUR DES EXPERTS LOCAUX DES VENTES, PAR CHARLES BOUAZIZ, DIRECTEUR GÉNÉRAL PEPSI COLA EUROPE DE L'OUEST

Nos équipes dédiées à la conquête

La distribution des produits de PepsiCo France se décline selon deux circuits spécifiques :

– l'équipe commerciale GMS (grande et moyenne surfaces) composée de plus de 200 collaborateurs qui couvrent le circuit (supermarchés et hypermarchés) ;
– l'équipe commerciale Impulse *away from home* : CHR (cafés, hôtels, restaurants), soit 130 personnes assurant la distribution des produits dans le circuit « hors domicile terrain » (cafés, hôtels, restaurants, réseaux de transport, lieux de loisirs…). Ce dernier est composé d'enseignes telles que Pizza Pai, Brioche Dorée, Flunch, Relay, Pizza del Arte, Pizza Hut, KFC…

Des experts locaux

Tout d'abord, nous avons développé l'expertise de notre force de vente par point de vente et en fonction des zones de chalandise. Ce faisant, nos commerciaux circulent beaucoup moins et gagnent du temps. Moins de voiture, c'est plus de contacts avec nos clients. Ils font moins de 35 000 km par an et ils sont concentrés sur des zones géographiques précises dont ils maîtrisent le tissu économique, la démographie, les habitudes de consommation et la connaissance des magasins.

La force de vente remonte les éventuels dysfonctionnements chez nos clients. Nous souhaitons tant que faire se peut résoudre toute demande des clients en temps réel. Nous avons fait le bon choix stratégique en optant pour la mise en place d'un réseau d'experts de zones territoriales. Il n'y a pas moins de 1 300 hypermarchés et 3 000 supermarchés à couvrir : c'est considérable.

La géolocalisation de notre démarche de conquête est essentielle. Tout dépend du contexte local. Par exemple, en Bretagne, nous sommes plus forts en *food and snacks*, agressifs en *soft drinks* et moins forts en jus de fruits. De manière générale, nous vendons plus de colas dans le Nord que dans le Sud, et plus dans l'Est que dans l'Ouest.

Une entreprise multicatégorielle

Notre force de vente doit être flexible, car nous sommes une entreprise multicatégorielle. En effet, PepsiCo France intervient sur cinq catégories alimentaires distinctes :

– les boissons gazeuses ;

– les jus de fruits et de légumes ;
– les thés glacés ;
– les produits apéritifs (*snacks*, chips, graines) ;
– les céréales.

Notre gamme a pour ambition d'accompagner les consommateurs à tous les moments de la journée.

La formation pour booster la conquête

Nos commerciaux ont beaucoup d'informations à gérer, intégrer, diffuser et restituer. Ils doivent s'adapter en permanence à l'évolution des besoins des distributeurs et des consommateurs.

De ce fait, la formation permanente est un axe fort de notre développement, ainsi que l'accompagnement sur le terrain. Nous procédons à une remise à niveau continue des équipes, notamment des chefs de secteur et des promoteurs des ventes.

Les formations sont axées sur la gestion des affaires, le concept, les chiffres, le pilotage des ventes et le contrôle physique des points de vente.

Nous développons par exemple les techniques de vente, la découverte, l'analyse et la compréhension du besoin, la création d'une offre adaptée et les argumentaires inhérents.

Des profils de vendeurs recherchés

Le rythme de travail est élevé. Ceci s'explique facilement, car nous nous battons sur différents circuits de distribution, nous faisons en sorte que nos produits soient en permanence disponibles et visibles. Il y a d'ailleurs une bataille féroce chez les clients hors domicile tels que McDonald's, Quick, KFC, Flunch ou Brioche Dorée, car ce sont des marchés d'exclusivité ; il n'y a donc de la place que pour une seule et unique gamme de boissons gazeuses.

Le profil de nos commerciaux est assez rare, donc pénurique. Ils ont un niveau de compétences très supérieur à la moyenne et doivent être très qualifiés. La plupart de nos vendeurs ont un profil d'entrepreneurs.

Ils bénéficient de systèmes d'information nomades (GSM, PC, carte 3G...). Les indicateurs de performance sont utilisés en temps réel, notamment pour évaluer nos parts d'assortiment, de linéaire, nos prix, nos promotions, et pour apprécier l'impact des opérations de mise en avant de produits.

Un bon vendeur est celui qui engage les moyens nécessaires et produit des résultats performants. Le relationnel va de pair avec toutes les techniques.

Une bonne mise en avant des produits pour conquérir

Pour gagner des parts de marché, les « lessiviers » ont un marketing double produits + clients. La logique est simple : il s'agit de prendre la place de l'autre et d'occuper les têtes de gondoles pendant cinquante-deux semaines.

Tout est lié à l'élasticité par rapport au prix et donc au fait que les clients soient plus sensibles au prix, qu'au produit ou à la marque. En l'occurrence, pour PepsiCo, une bonne mise en avant des produits avec des promos sur les prix fonctionne bien et nous attirons ainsi les consommateurs qui sont dits *price sensitive*. Ces consommateurs *switchers* peuvent changer assez facilement de marque, car ils sont motivés par le prix, séduits par l'opération de mise en avant et, *in fine*, moins exclusifs à une marque.

Nos efforts portent également sur la présence permanente et ce que nous appelons le *secondary placement*.

Tantôt leader, tantôt challenger

PepsiCo est aussi leader sur le marché du *snacking*[1]. Notre part de marché est par exemple de 37 % sur les chips avec la marque Lays et nous sommes leaders sur le marché de l'avoine avec Quaker.

Avec Tropicana, nous sommes leaders sur le segment des jus de fruits. *A contrario*, nous sommes challengers sur le marché des colas. Les colas représentent 18 % de notre CA mondial, contre plus de 80 % du CA chez Coca-Cola, qui est une entreprise que l'on peut considérer comme mono-culturelle, presque un *pure player* du cola, en quelque sorte… Par conséquent, nous avons deux approches différentes vis-à-vis des distributeurs en fonction des catégories.

Les nouvelles technologies au service de la conquête

Pour faire plus simple, nous réalisons des relevés dans les linéaires par la prise de photos. Via les PC, elles nous parviennent en temps réel pour traitement et analyse. Ceci nous permet d'optimiser nos actions, car nous sommes un acteur multicatégoriel.

Nous gérons ainsi le *space planning*, le plannogramme, l'agenda du vendeur et nous avons mis en œuvre une assistance pour ce dernier. Avec un GSM et une connexion Internet, tout est plus simple.

1. « Mode d'alimentation fractionné, fondé sur des prises alimentaires multiples étalées tout au long de la journée. » Source : www.la-cuisine-collective.fr

Les grands axes de notre politique de conquête

– *What you get is divided by what you pay* : le cerveau humain attribue une valeur à la marque et au produit.
– Lorsque l'équation est bonne pour le consommateur, le produit caracole en tête des ventes et c'est toujours vérifié.
– Une implantation forte dans les points de vente : notre force est d'avoir un « merchandising » toujours renouvelé.
– Une approche catégorielle dépend des marques et de leur univers concurrentiel.
– Le marketing de la cohérence : il s'agit d'avoir une consistance dans le temps et de bien segmenter ses cibles.

Nous travaillons beaucoup nos relations avec la distribution et la satisfaction des distributeurs, car la valeur se crée dans le point de vente. Ainsi, le nombre de têtes de gondole, d'emplacements secondaires ou tertiaires pendant les fortes périodes de consommation impactent directement nos performances.

Culture de la vente : nous sommes tous vendeurs

PepsiCo est une entreprise qui vise systématiquement la satisfaction clients, et ce pour tous nos clients : distributeurs et consommateurs. Toutes nos équipes sont impliquées, depuis le *back* jusqu'au *front office*, que ce soit les vendeurs, la logistique, les finances, l'accueil ou le standard.

Ceci nous oblige à entretenir la culture de l'humilité. Nous ne sommes pas seuls au monde et la confrontation avec la réalité du terrain et les acheteurs en magasins nous est d'une grande utilité pour progresser. Le feed-back du marché est toujours un message clair qu'il nous faut respecter.

À titre d'exemple, il faut huit à dix semaines pour pouvoir évaluer si un produit réfrigéré se vend bien ou pas en fonction des commandes de réassort.

Pour évaluer la satisfaction des consommateurs sur la qualité et la préférence de nos produits, nous effectuons des tests qualité tous les deux ou trois mois.

Concernant la satisfaction des distributeurs, nous avons mis en place un baromètre annuel qui mesure vingt-cinq critères concernant aussi bien le siège que le terrain.

Le service clients et le *Supply Chain Management* sont également évalués régulièrement et nous avons progressé de 99,5 % à 99,8 % de taux de service.

Les fruits de notre culture de la conquête font que nous sommes la cinquième entreprise française en termes de croissance en grande consommation en 2009.

PepsiCo Inc en quelques mots

La stratégie de diversification a permis à PepsiCo Inc de devenir le deuxième groupe alimentaire mondial derrière Nestlé. Le groupe PepsiCo Inc possède dix-neuf marques de plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires *retail*.

La marque Pepsi est leader dans plus d'une vingtaine de pays dans le monde. PepsiCo Inc possède huit des dix premières marques de *snacks* vendues en Amérique du Nord. Aux États-Unis, PepsiCo Inc est numéro 1 sur le marché des boissons sans alcool.

Marques phares du groupe : Lays, Pepsi, Tropicana, Quaker, Gatorade…

Chiffre d'affaires net du groupe en 2008 : 43,3 milliards de dollars.

Operating profit 2008 : 7,8 milliards de dollars.

Répartition du CA par catégorie de produits : *chips and snacks* = 52 % ; *soft drinks* = 26 % ; jus de fruits = 15 %; céréales = 7 %.

À l'international : présent dans plus de 160 pays, PepsiCo Inc regroupe 198 000 collaborateurs.

En France : 65 % de PDM (part de marché) valeur sur les boissons à base de thé.

19 % de PDM sur les jus. Premier concurrent = Eckes Granini.

Cola : 5 % valeur. Coca-Cola est présent en France depuis 1945 contre 1962 pour Pepsi.

80 % de PDM sur les gaspachos.

450 personnes hors usines en 2009 et 500 en 2010.

LA FORMATION POUR DÉVELOPPER L'ESPRIT DE CONQUÊTE, PAR FRANCK DHEROT, *GLOBAL ACCOUNT MANAGER* CHEZ XEROX

PITCH

La formation est essentielle pour orienter les équipes, et donc l'entreprise, vers l'excellence en matière de conquête clients.

INTERVIEW

Xerox est-elle par essence une entreprise disposant de l'esprit de conquête ?
Oui, sans aucun doute. C'est un esprit intrinsèque à notre culture. Nous sommes sur des marchés où la concurrence est exacerbée. La conquête est pour nous vitale, essentielle et totalement intégrée dans la formation de nos équipes. C'est vrai aussi bien en front *qu'en* back office, *à tous les niveaux de décision.*

Pour se développer et progresser, Xerox s'est tournée vers l'innovation permanente, tant pour les produits que pour les services associés. Nous n'avons pas le choix, c'est inhérent au marché et propre à notre culture.

Comment la formation des équipes peut-elle favoriser la culture de la conquête ?
Par le biais de nos formations, nous visons une performance optimale en matière de connaissance produits, de maîtrise de l'innovation et d'excellence technologique. Nos formations sont également très développées sur les aspects comportementaux liés à la conquête. Il s'agit de faire en sorte que nos équipes de vente, les commerciaux et tous ceux qui sont en interface clients, soient proactifs et pratiquent la conquête au quotidien. La « chasse » est inscrite dans les gènes de nos équipes, et ce, dès l'intégration de chaque collaborateur.

Pour les produits classiques, nous avons des commerciaux mixtes, qui sont compétents aussi bien en matière de farming *(« élevage » ou fidélisation clients), et donc d'*up *et* cross selling, *que de* hunting, *c'est-à-dire de prospection pure, de « chasse ».*

Pour ce qui est de notre division axée sur les services, Xerox Global Services, nous avons des équipes spécialisées : soit des farmers *ou « fermiers », soit des* hunters *ou « chasseurs ». La raison en est que les services sur mesure dédiés aux grands comptes nécessitent beaucoup de temps et exigent une connaissance clients fine et une grande disponibilité.*

Nos commerciaux sont on ne peut mieux formés et accompagnés à l'intégration. Ils bénéficient d'un cycle de formation poussé dès leur entrée au sein de Xerox. Nous avons réparti nos efforts autour de trois grands axes, à savoir, par ordre d'importance :
- *une parfaite connaissance des produits ;*
- *la maîtrise des techniques de vente ;*
- *l'amélioration du comportement des vendeurs.*

Ensuite, les commerciaux ont droit à des modules de formation sur ces mêmes thèmes tout au long de leur parcours.

Les compétences de nos équipes sont systématiquement évaluées sous la forme d'un audit, avec l'aide d'outils d'e-learning en matière de techniques de vente, de relation clients et de conquête en particulier.

Sur la partie produits, nos formations sont essentiellement dispensées via des sessions présentielles, souvent animées par d'anciens cadres de Xerox.

Quels sont les outils d'évaluation des compétences ?

Pour la conquête et l'évaluation des compétences nécessaires, nous avons déjà testé tous les outils possibles et imaginables. À titre d'exemple, nous utilisons les bilans de compétences, ce qui permet notamment de motiver et de récompenser certains de nos équipiers les plus méritants.

Nous sommes constamment désireux d'optimiser les compétences de nos commerciaux ou forces de vente. Nous avons également recours systématiquement aux entretiens annuels d'évaluation, c'est pour nous un processus clé. Nous faisons donc un bilan des forces et faiblesses de chacun, tout particulièrement en matière de conquête. Il s'agit d'ailleurs d'un élément essentiel, puisque les objectifs assignés à la conquête sont exprimés en termes stratégiques, qualitatifs et quantitatifs.

Pour ce qui est du 360° cher aux DRH, nous l'utilisons avec parcimonie eu égard à son coût de déploiement. Il est surtout utilisé pour les programmes internationaux.

Nos grilles de compétences comportent de nombreux critères liés à la conquête clients. Ainsi avons-nous de multiples critères, qui couvrent les aspects qualitatifs, quantitatifs ou encore comportementaux.

D'un point de vue quantitatif, nous prenons en compte le chiffre d'affaires, les prospects, les taux de transformation et les taux de visites, par jour, semaine, mois ou année. Le nombre de machines nouvelles vendues sur le parc concurrent, le nombre de raisons sociales à conquérir, les services vendus aux grands comptes, etc., sont aussi des indicateurs.

Concernant les aspects qualitatifs, sont considérés le type d'entretien des commerciaux, le niveau de leurs interlocuteurs, la pénétration dans de nouveaux services d'un même compte (RH, logistique, finances, etc.), les séminaires organisés pour les prospects afin de faire connaître notre offre technologique et nos services associés, avec des témoignages clients dans un cadre convivial tel que le Fouquet's à Paris. Les thématiques sont par exemple liées aux avantages et spécificités de la dématérialisation, ou encore aux économies inhérentes à l'optimisation des moyens d'impression.

Il est important de souligner que nous ne travaillons pas avec une pléthore de critères, le but étant que ces critères de compétences soient opérationnels, précis, mesurables et intelligibles. Par voie de conséquence, leur nombre est limité à une quinzaine.

Il est nécessaire de faire évoluer les critères de performance vers plus de conquête, d'autant plus que c'est une priorité stratégique. À titre d'exemple, il est légitime d'intégrer des critères essentiels tels que la satisfaction, la fidélité et la valeur clients. Il s'agit aussi de mettre en œuvre des outils de mesure efficaces. La satisfaction peut être associée à l'absence de plainte d'un grand compte suivi par Xerox Global Services. On peut mesurer également leur taux de renouvellement.

Nous avons un niveau d'exigence très élevé avec pour objectif 90 % de satisfaction pour les sites externalisés. Pour les autres clients, l'objectif se situe entre 85 et 90 %.

La culture anglo-saxonne est-elle mieux disposée à la conquête que la culture française ?

Oui. La différence est considérable entre le modèle anglo-saxon et la culture française, bien plus tournée vers l'« élevage » que la conquête pure.

Les Anglo-Saxons pratiquent la conquête au quotidien, avec bonheur et volonté, dans un état d'esprit de conquérant quasi inné. D'ailleurs, notre ancienne présidente, Ann Mulcahy, a montré l'exemple avec une démarche volontaire, enthousiaste, et bien sûr, conquérante. Notre actuelle présidente, Ursula Burns, est à l'image de son prédécesseur.

Pourquoi consacrer une part plus importante des dispositifs de formation à la conquête ?
La technologie représente une part prépondérante de nos formations, de même que la maîtrise de nos produits. Or, ceci peut être plus largement réalisé via l'e-learning. A contrario, *la conquête nécessite des formations présentielles,* de visu, *avec un accompagnement fort. La conquête est un état d'esprit, les formations impliquent un travail sur l'organisation, le management, l'enthousiasme, la motivation…*

Par définition, la conquête nécessite des compétences pluridisciplinaires et une vision stratégique transverse.

Que faire pour motiver, impliquer et développer le team building ?
*Chez Xerox, nous avons mis en œuvre des challenges annuels et trimestriels. Cela fonctionne on ne peut mieux et mobilise parfaitement nos équipes. Ce dispositif permet d'évaluer les performances de nos commerciaux. Ils sont motivés par les challenges, et nos opérations de conquête ou de reconquête sont boostées, tout particulièrement l'*up *et le* cross selling*.*

Pour être efficaces, ces mécanismes font l'objet d'une communication soutenue et spécifique, ainsi que d'une animation dédiée. Tout ceci est intégré à un parcours RH individualisé et impacte la rémunération variable.

Qu'en est-il du coaching et de l'accompagnement des équipes ?
Le coaching est rarement individuel chez Xerox, à part pour nos présidents Monde et Europe. Cependant, chaque salarié peut être coaché en utilisant son DIF.

Pour ce qui est de l'accompagnement des équipes, notamment en matière de déploiement de la stratégie de conquête, l'accompagnement est fait par le management intermédiaire. En l'occurrence, tous nos managers ont suivi des formations spécifiques pour devenir « manager coach ».

Est-ce un changement de paradigme ?
Oui. Afin d'orienter toute l'entreprise vers la conquête, on doit également former le management et le comité de direction. Or, ceci fait partie intégrante de notre culture. Nous avons des cycles dédiés aux managers et nous sommes très à cheval sur l'exemplarité du management… Tous vendeurs !

Pour aller plus loin

Pour en savoir plus sur les leviers RH, quatre dossiers sont disponibles sur le site www.conqueteclients.com.

Qu'en est-il de la communication de recrutement ?

En quoi la communication RH est-elle essentielle pour attirer les meilleurs profils ? Pour fidéliser les conquérants en interne ? Pour insuffler une dynamique de conquête ? L'interview/étude de cas « Communication RH, vecteur de conquête » de Nathalie Atlan Landaburu, professeur vacataire à l'ESSEC en communication RH, directrice d'ATL Conseil – Cabinet conseil en stratégie RH.

Comment identifier les profils de conquérants ? Quelles sont leurs compétences clés ? Comment les recruter ?

Les entreprises ont plus que jamais besoin des meilleurs profils pour mener la conquête de nouveaux clients ou marchés. Cadres commerciaux, managers ou hauts dirigeants, ces profils sont rares, difficiles à identifier, recruter et fidéliser.

Clotilde Vincent d'Alchimie Conseil nous fait partager son expertise afin de savoir comment élaborer une stratégie de *sourcing* et la mettre en œuvre pour séduire les meilleurs profils.

L'intelligence relationnelle pour favoriser la conquête clients

Écouter, mieux servir et générer la satisfaction clients : tout ceci n'est pas inné. Il faut comprendre le client potentiel, gérer ses propres émotions et s'adapter à celles d'autrui. Dès lors, tant en conquête de prospects qu'en reconquête de clients, pour séduire à nouveau des clients déçus ou en colère, l'intelligence relationnelle est un facteur de succès. Mais comment la définir, en maîtriser les tenants et les aboutissants ? Quelle méthodologie suivre, quels en sont les bénéfices ? Autant de questions auxquelles répond Antoine Bebe, dirigeant fondateur de Hub Consulting.

La stimulation en ligne des forces de vente, vecteur de performances

La stimulation est une problématique récurrente dans la plupart des entreprises. Aucune motivation n'est acquise définitivement ni optimale, il faut toujours veiller à l'entretenir, à inciter, stimuler et partager. Dominique Palacci, fondateur de Stimonline (www.stimonline.com), est un pionnier en matière de stimulation en ligne. Il nous fait partager son expertise pour comprendre les enjeux et les méthodes de cette discipline ô combien utile en phase de conquête clients.

Chapitre 3

Les valeurs pour promouvoir la conquête

Croire qu'un tel projet d'entreprise ne repose que sur la recherche du profit serait une erreur fatale. La conquête étant l'affaire de tous dans l'entreprise, il va sans dire que la motivation est indispensable et que chacun doit contribuer et donc adhérer à ce projet.

Or, les valeurs s'adressent aussi bien aux clients et aux prospects qu'aux partenaires de l'entreprise et à ses salariés.

Pourquoi ? La conquête fait appel au registre des émotions. Les seuls facteurs rationnels sont insuffisants à expliquer l'affect, l'attachement que l'on éprouve pour une marque, un produit, une enseigne, un point de vente.

Dès lors, quelles sont les valeurs qui mobilisent le plus les salariés et séduisent efficacement les clients ? Pour y répondre, des entreprises ayant réussi grâce à leurs valeurs témoignent.

PARTAGER LA PERFORMANCE POUR OFFRIR UN SERVICE PREMIUM POUR TOUS, PAR SOPHIE HELLER, VICE-PRÉSIDENTE MARKETING D'ING DIRECT[1]

ING Direct en quelques mots

ING Direct est le leader de la banque directe, avec plus de 20 millions de clients dans le monde et 750 000 en France, soit 35 % de parts de marché au niveau national pour les clients qui ont un compte (épargne ou compte courant) dans une banque en ligne.

1. www.ingdirect.fr

Nous avons dix ans d'existence. Notre arrivée sur le marché a rompu bien des codes. Nous parlons d'argent de manière directe, notre approche est ludique, pédagogique, voire esthétique. C'est pourquoi notre identification est assez forte.

Un marché d'avenir

Le marché actuel de la banque directe est d'environ 2 millions de personnes sur un potentiel de 5 millions d'ici à cinq ans. Pour la plupart de nos clients, nous sommes leur deuxième banque. Au début de nos activités, l'épargne était notre principal produit. Depuis juin 2009, nous avons également intégré les comptes courants à notre offre.

Nos clients sont « multi-bancarisés ». La raison en est simple, ils sont généralement issus de CSP aisées. Ils sont autonomes dans la gestion de leur argent et pas très fidèles, car motivés par la performance de nos produits, ce qui les fidélise finalement chez ING Direct.

ING Direct est le seul acteur indépendant qui ne soit pas affilié à un établissement bancaire traditionnel.

Les raisons de choisir ING Direct

C'est principalement la performance de nos produits : nous avons les meilleurs taux du marché, des frais inférieurs, le tout grâce à une gestion optimale. Nos services sont très faciles d'usage et peu chronophages.

Les clients apprécient notre transparence et notre déontologie. Ceci se traduit simplement par le fait qu'il n'y a aucun frais caché, que nos tarifs sont affichés, sans astérisque qui renvoie à des restrictions d'avantages que l'on croyait acquis...

Un succès bâti sur des valeurs

Toute notre communication a pour principe de ne jamais induire nos clients en erreur. Cela procède de l'intelligence relationnelle et du fait que nous souhaitons absolument entretenir une relation d'adulte à adulte avec nos clients. C'est concret et perçu comme tel.

Notre système de valeurs est construit autour de la recherche d'une performance optimale, dont les fruits sont amplement partagés avec nos clients. Il s'agit d'un élément essentiel de différenciation.

Ainsi, tous nos coûts sont optimisés, notamment grâce aux éléments suivants :

– une absence de guichet ;
– peu de SAV sur nos produits, car cela ne s'y prête pas ;

– des produits peu nombreux et simples ;
– des en-cours et des rendements plus importants de ce fait ;
– la capacité de mettre rapidement nos produits sur le marché, car tout se fait à distance ;
– une logique d'amélioration continue des process (innovation et remise en question permanente) ;
– des produits et des services faciles à utiliser car testés dans neuf pays en parallèle (exclusivité ING Direct) ;
– le partage de nos meilleures pratiques dans les neuf pays où ING est présent : Royaume-Uni, France, Espagne, Italie, Autriche, Allemagne, Australie, États-Unis et Canada. Ces pays correspondent environ à 80 % du PNB mondial. Ceci nous permet un effet de masse, une structure des coûts très basse et une excellente redistribution de la performance ;
– une grande maîtrise des coûts, qui sont quatre à cinq fois inférieurs à la moyenne locale grâce à un suivi continu de l'excellence opérationnelle.

Cette performance soutenue nous permet d'offrir un service premium pour tous !

Nous couvrons quasiment toutes les catégories de besoins avec peu de produits, ce qui fait notre force et optimise notre performance et les gains pour nos clients : épargne liquide (Livret Orange, Livret A, comptes à terme), produits d'assurance vie (d'excellentes performances sur le fonds euros), fonds de placement, compte courant (depuis peu).

À ce titre, nous offrons à nos clients un « budgetizer » qui leur permet de catégoriser leurs dépenses par grandes familles et donc de mieux gérer le budget familial.

Tous nos produits et leur usage sont pensés pour mettre à l'aise nos clients et tout rendre plus rapide, simple, grâce à une interface très conviviale et ergonomique.

L'esprit de conquête, c'est l'esprit « orange »

La culture ING Direct est la culture « orange ». Elle porte un fort esprit de conquête tant en interne, qu'en externe. Nos collaborateurs y sont sensibilisés et formés dès leur recrutement. Cette étape est essentielle pour s'assurer que nos équipes aient le même souci du client, de l'éthique et partagent les valeurs d'ING Direct.

C'est pourquoi le recrutement fait l'objet d'un processus collégial. Nous recherchons des gens passionnés, avec l'esprit de coopération, des personnalités ouvertes et empathiques, ayant le sens guerrier mais pas mercenaire, afin que tous se retrouvent au service du client.

« Orange », c'est le plaisir de travailler. On ne se prend pas au sérieux, mais on travaille avec une implication forte et toujours mesurée. On se donne ainsi des objectifs et on évalue l'engagement des employés de manière anonyme, via l'Intranet.

Il faut en effet qu'ils bénéficient des meilleures conditions pour travailler en bonne intelligence. Ce suivi de l'engagement des équipes est effectué chaque trimestre. Les ressources humaines sont pour nous un « actif » stratégique.

Chacun d'entre nous doit être promoteur chez le client, mais aussi au sein de son équipe. Il faut entretenir la motivation de tous, engendrer une satisfaction maximale et leur permettre d'avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. C'est un idéal bien partagé.

Chez ING Direct, nous sommes tous vendeurs

Tout le monde vend :

– Notre stratégie marketing est vendeuse par essence, car nous n'avons pas de guichets.
– Nos clients sont ambassadeurs d'ING Direct, car 30 % de nos nouveaux clients arrivent par le biais d'une recommandation spontanée ou parrainée.
– Nous sommes créateurs de produits qui sont à la fois conquérants et fidélisants.
– Le centre de contacts d'ING Direct est à la pointe de nos relations avec nos clients et nos prospects. Ce sont deux cents personnes qui sont ainsi en première ligne.
– L'interface Internet génère 70 % du recrutement de nos nouveaux clients.

Améliorer la satisfaction clients

Nos indicateurs de performance globale sont essentiels. Ainsi mesurons-nous le niveau de recommandation clients, l'engagement de chacun de nos collaborateurs. Nous avons la culture des KPI (en anglais, *Key Performance Indicators*, c'est-à-dire les indicateurs clés de performance) pour évaluer la qualité de nos services. Notre leitmotiv est de faire toujours mieux.

85 % des appels sont pris en quinze secondes et 95 % font l'objet d'une résolution immédiate. Nous mesurons en continu le feed-back de nos clients via un baromètre de satisfaction clients permanent.

Il s'agit du *Feed Back Management System* en œuvre dans neuf pays. Le *Customer Care* est propre à notre culture et ressort de toutes nos études clients. Nous sommes perçus comme le *good guy* et nos clients apprécient la performance de nos produits, leur simplicité et la qualité de nos relations.

Tout ceci se voit notamment dans nos mappings de positionnement perceptuel, où ces valeurs nous caractérisent par rapport à d'autres banques directes.

Nous avons mis en œuvre un système d'analyse des verbatim, un *tracking* des plaintes assorti d'alertes automatiques pour optimiser la satisfaction clients.

En outre, nous utilisons un double système :

– un baromètre permanent qui nous permet de traiter 90 % des demandes sous vingt-quatre heures ;
– un second baromètre qui nous permet d'évaluer la satisfaction du client après la gestion de la réclamation.

Optimiser la connaissance clients

Outre les baromètres, nous avons de nombreux outils de *tracking* pour identifier et comprendre le comportement et les attentes de nos clients, ainsi que leurs canaux préférés (email, Internet, téléphone ou mixte).

Nous avons ainsi déterminé plusieurs profils types de clients, tels que les opportunistes qui sont motivés par les promotions, ou encore les épargnants à long terme, les ambassadeurs qui nous prescrivent ou encore les gens qui gèrent leur portefeuille en continu.

Nous mesurons la capacité de nos clients à nous recommander auprès de leurs proches. Nous connaissons ainsi ce niveau de recommandation clients, depuis nos détracteurs (peu nombreux) jusqu'à nos promoteurs actifs (plus d'un tiers de nos clients).

À terme, nous allons nous renforcer plus encore dans le marketing mobile. Avec l'avènement des smartphones, la demande de nos clients va croissante en ce qui concerne le développement d'applications spécifiques et de widgets, afin de pouvoir disposer de leurs finances n'importe où et tout le temps. Ceci couplé au géomarketing offre un potentiel formidable, car l'adresse est de fait un véritable marqueur social.

Aller à la rencontre des clients

La région parisienne représente une part importante de nos clients. C'est pourquoi nous avons créé dans Paris un espace physique, l'ING Direct Café, un lieu très design, moderne et convivial.

La vente à distance induit le besoin de proximité qui passe par un ton et une connivence dans toutes nos communications écrites ou orales.

Les prochains défis pour ING Direct

Nous souhaitons encourager les clients qui détiennent un compte courant, passer d'un statut de banque de complément à celui d'une banque à part entière au quotidien, accroître la multifidélité de nos clients et devenir leur banque directe préférée. En somme, être choisi pour nos performances et notre qualité de relation clients, tant par nos prospects que par nos clients, qui nous identifient déjà pour ces deux motifs.

Notre objectif est de renforcer le positionnement d'ING Direct et de mieux communiquer sur les points suivants, très importants en période de crise :

- La performance de nos produits et le rendement de nos placements sont très favorables à nos clients.
- Les économies de gestion offertes à nos clients sont flagrantes par rapport aux banques à guichets, mais aussi par rapport à la plupart des autres banques directes, lesquelles sont nationales et ne bénéficient pas de l'effet d'échelle.
- Notre déontologie est d'autant plus mise en avant depuis que la Commission européenne a fait un rapport qui stigmatise les banques classiques sur l'opacité relative de leurs frais induits pour les clients.
- Nous ne nous vantons pas via une communication outrancière, mais nos clients considèrent effectivement nos produits comme les plus performants.
- La qualité de notre offre fait qu'un tiers de nos clients nouveaux sont issus de la prescription de nos clients actuels.
- Avec une équipe de quatre cents personnes, ING Direct France est à taille humaine.

LES VALEURS AU SERVICE DE LA CONQUÊTE PAR JEAN-PASCAL ARNAUD, DRH DU GROUPE CHANTELLE

PITCH

Les valeurs sont souvent mises en avant par les dirigeants, mais rares sont les entreprises qui traduisent leurs paroles en actes. Cette démarche nous est décrite par Jean-Pascal Arnaud, de manière méthodologique et pédagogique. Les valeurs sont un élément essentiel de toute politique de conquête.

INTERVENTION

De manière générale, le DRH est souvent, d'une part, l'interlocuteur privilégié des actionnaires ou du PDG, et d'autre part, celui des salariés, du management et des équipes en général. Dans cette configuration, son rôle n'est pas optimal et il assiste parfois à une partie de ping-pong où les intérêts s'affrontent au lieu de converger.

Pour y remédier, il faut que les DRH acceptent d'élargir leur champ de vision et aient une approche complète et transverse de leur rôle dans le cadre du développement de l'entreprise.

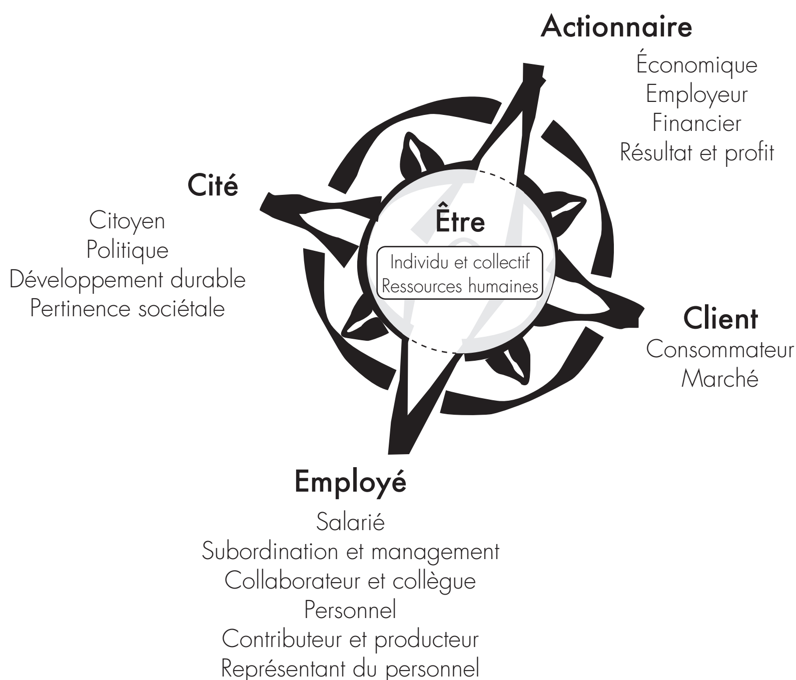
Pour ce faire, quatre grandes dimensions doivent être prises en compte :
– l'actionnaire ou l'employeur, à qui le DRH doit rendre des comptes ;
– les salariés (équipes, managers, ressources humaines, etc.) ;
– le client : essentiel, car c'est vers lui que tous les efforts sont tournés. Il faut donc le comprendre, *a fortiori* l'écouter, le respecter et anticiper ses besoins ;
– le citoyen : au-delà de la relation clients, des aspects consuméristes, toute entreprise a une dimension sociétale, une responsabilité et des valeurs à promouvoir.

Élargissant ainsi leur espace, les DRH deviennent moteurs de la conquête, et réhabilitent la dimension humaine, qui devient centrale, comme l'illustre le schéma intitulé « La voix du milieu ».

Dans le contexte propre à Chantelle, nous avons donc travaillé depuis quelques années sur la mission, les valeurs et l'engagement du groupe. En voici les principaux résultats.

La mission du groupe

Le groupe Chantelle propose, à l'échelle internationale, des marques de lingerie qui développent un lien de proximité avec leurs clientes. Il s'appuie sur son expertise de la mise en beauté du corps féminin et sur son savoir-faire dans tous les métiers, allant de la création à la distribution.



Source : Jean-Pascal Arnaud, DRH Groupe Chantelle.

La voix du milieu

Le groupe contribue au bien-être et au respect de la femme, au travers de son métier, de son action dans la cité et de ses relations avec les salariés.

Les valeurs du groupe

Le sens de l'excellence dans l'ensemble de ses réalisations

– une qualité irréprochable tant en termes de produit que de service ;
– un sens du détail dans les réalisations ;
– une exigence forte en termes de performance et de maîtrise des coûts.

L'écoute active de l'environnement externe et interne, orientée vers la satisfaction de la cliente

– une écoute attentive au respect des faits et au bon sens ;
– de la curiosité et une grande ouverture ;
– une écoute centrée sur le respect des personnes, et une attention particulière à la voix des femmes.

L'esprit d'entreprise et d'initiative au service du développement du groupe

– la spontanéité et l'enthousiasme ;
– une contribution à l'esprit d'entreprise par des idées, des propositions et des initiatives pour mettre le groupe constamment en mouvement ;
– la capacité de travailler ensemble dans la convivialité et le respect de l'autre.

L'engagement

Le groupe Chantelle a souhaité mettre à profit sa position internationale et de leader pour s'impliquer dans des actions de solidarité. En cohérence avec notre mission, où la femme est centrale, le groupe s'engage à contribuer au respect de la femme et à son expression dans le monde.

Pour concrétiser la mission, l'engagement et les valeurs du groupe, nous mettons en œuvre des mesures en continu.

Pour appliquer la valeur d'excellence, nous avons développé la qualité de manière transverse, en accroissant les normes de qualité, les contrôles inhérents et le soin des détails dans la réalisation de tous nos produits.

Quant à la performance qui découle du souci d'excellence, elle est soutenue par un système d'appréciation qui précède les décisions d'évolution de la rémunération des cadres et des managers.

Toutes les équipes sont également associées à la maîtrise des coûts et au *cost killing*. Cette prédisposition est inscrite dans le « code génétique » de cette entreprise familiale dont la pyramide est courte et pour laquelle chaque investissement doit être fort, logiquement évalué, mesuré et justifié au préalable.

L'écoute active est pratiquée et partagée : les équipes font l'objet de formations *ad hoc*, les ressources humaines associent tous les salariés via des entretiens RH, des réunions de services, des appréciations libres et une politique de management par objectifs partagés.

Le process d'intégration des nouveaux managers, soit une semaine en commun et quatre jours sur mesure, est conçu pour développer une écoute réciproque, sans contrainte hiérarchique.

Six à douze mois après leur intégration, les équipiers participent à un séminaire de management de trois jours au cours duquel ils peuvent interpeller le management et avoir des échanges directs avec la direction.

Il y a aussi une exigence comportementale : après une évaluation de l'engagement social réalisée par Hewitt Associates, nous avons mis en perspective des

comportements globaux. Cela nous a permis de nous assurer que les engagements de l'entreprise vis-à-vis des salariés étaient respectés et satisfaisants.

Notre engagement vis-à-vis des femmes est constant, durable et fort. Ainsi, nos trois axes de travail pour les femmes sont :

– encourager l'éducation des petites filles ;
– contribuer à leur réussite dans la société ;
– favoriser la libre expression des femmes dans le monde.

Pour ce faire, nous avons envisagé des partenariats avec des œuvres dédiées telles que la Rose de Marie Claire, le Women's forum, etc.

Nous avons créé des réseaux RH dans tous les pays et sites de production afin de mettre en œuvre ces valeurs. Les mères au travail sont accompagnées, la maternité fait l'objet d'aides qui varient selon les contextes nationaux.

Notre mission est de veiller au bien-être des femmes clientes, mais au même titre des 90 % de femmes dans le monde qui composent nos équipes, comme de toutes les femmes en général.

Conclusion

Notre combat pour les valeurs est sans fin. Nous en sommes garants vis-à-vis de nos équipes, clients, actionnaires et partenaires, et veillons à ce que les valeurs soient respectées, promues et profitables pour tous. Ceci contribue on ne peut mieux à notre croissance basée sur la conquête de nouvelles clientes et la reconquête des clientes actuelles.

Le groupe Chantelle en bref

Entreprise familiale créée en 1876, elle en est aujourd'hui à sa cinquième génération.
Domaines d'activité : production, gestion de marques et distribution.
CA 2008 : 350 millions d'euros.
Leader français sur le marché de la lingerie féminine.
Présence dans vingt-trois pays.
6 000 collaborateurs dans le monde : 90 % de femmes.

■ FAIRE EXISTER L'AUTRE ET SÉDUIRE PAR LA CONFIANCE, PAR FABIENNE DESABRES-LEPAGE, DIRECTRICE DE L'ENSEIGNE ENTENDRE[1]

INTERVIEW

Qu'est-ce que le réseau Entendre ?
Entendre est une coopérative basée sur les valeurs humaines et le plaisir de travailler. Nos adhérents sont audioprothésistes, chefs d'entreprise, à la tête d'un ou plusieurs points de vente. Entendre représente un réseau de 250 centres pour une centaine d'adhérents. Il existe dans nos centres des audioprothésistes salariés et des assistantes.

Dans quelle mesure la prothèse auditive est un marché d'avenir ?
Le marché du premier équipement est considérable, puisqu'il représente pas moins de cinq millions de personnes. La démographie est très favorable à notre secteur avec 36 % de la population de plus de 50 ans en 2010. Deux millions de personnes sont appareillées et le cycle de renouvellement des prothèses audio est d'environ quatre à cinq ans.

Quels sont les produits et les services offerts ?
L'audioprothésiste évalue la gêne auditive et les besoins des clients, il pratique des tests d'audiométrie prothétiques, informe les personnes sur toutes les techniques d'appareillage, puis propose la solution la plus adaptée. Ensuite, il réalise les empreintes des conduits auditifs nécessaires pour la fabrication des prothèses. Puis il effectue une série de réglages personnalisés et guide les personnes dans l'apprentissage de la manipulation des prothèses.

Enfin, l'audioprothésiste accompagne les personnes et les conseille pour l'entretien des aides auditives. Ceci comprend également l'aide administrative et les démarches inhérentes. Pendant toute la durée de vie de l'équipement, les réglages et adaptations sont faits en fonction de l'évolution des porteurs.

Pourquoi dites-vous que le développement d'Entendre est fondé sur des valeurs ?
La qualité des relations humaines, l'accompagnement des clients, le respect, la transparence, l'expertise, la pédagogie… Il y a une grande part de psychologie dans le choix du port d'une prothèse auditive. En conséquence, il est essentiel que notre réseau soit porté par ces valeurs humaines.

Le positionnement de la marque est inhérent à cet ancrage sur les valeurs humaines. Entendre est une coopérative qui véhicule une image sérieuse, professionnelle.

Le réseau offre une image moins médicale et souhaite dédramatiser l'appareillage. L'image du professionnel ne passe plus par la blouse blanche, ce sont des experts rompus à l'accompagnement humain et au conseil.

Nos adhérents sont également nos clients. En quelque sorte, notre souci est de faire exister l'autre, tant le client final équipé, que l'audioprothésiste adhérent.

Votre positionnement concurrentiel est-il différenciant ?
Oui. Nous offrons quatre ans de garantie (systématiquement inclus dans le prix de l'équipement) et d'assurance (en option avec un coût supplémentaire) sur les équipements, ce qui est conséquent. Mais notre grande différence avec d'autres enseignes, ce sont les valeurs. Nous sommes une coopérative, la seule sur ce marché. Les valeurs humaines, la confiance, le respect, l'accompagnement des personnes, sont pour nous des maîtres mots.

1. www.entendre.com

Les audioprothésistes du réseau sont des chefs d'entreprise et ils servent nos clients. Le réseau a donc développé historiquement un haut niveau de service et il est soucieux de la qualité.

La puissance d'achat favorise-t-elle votre développement ?

Oui. C'est celle d'une coopérative avec 250 points de vente, ce qui dénote notre capacité à offrir les meilleurs prix à nos adhérents, les audioprothésistes du réseau Entendre, et, par voie de conséquence, à nos clients finaux.

Plus le réseau est puissant, plus nous offrons des marges aux adhérents du fait de notre pouvoir de négociation en amont. D'ailleurs, la croissance du réseau est essentiellement interne, car nos adhérents créent des centres secondaires, ce qui prouve la pertinence et la profitabilité de notre système coopératif.

C'est ainsi qu'Entendre représente aujourd'hui 9 % du marché des prothèses auditives en France, et que nous sommes la troisième enseigne. Nous sommes également la première enseigne qui soit le fruit d'une coopérative.

Avez-vous une bonne connaissance de vos clients utilisateurs ?

Oui, nous avons une connaissance clients forte. Nos clients utilisateurs sont des personnes ayant un déficit auditif et souhaitant bénéficier des progrès technologiques en matière d'aide auditive pour retrouver un véritable confort de vie, regagner confiance et être pleinement intégrés socialement, contrairement aux déficients auditifs qui ne sont pas encore équipés et en souffrent.

Quelle est la part de la prescription sur votre marché ?

La prescription revêt une importance stratégique. Nos clients prescripteurs sont essentiellement les médecins ORL et les généralistes qui prescrivent des aides auditives à leurs patients, en premier équipement ou en renouvellement.

Plus indirectement, ce sont également des pharmaciens, des pédicures ou podologues, des infirmières de soins à domicile.

L'esprit de conquête est-il bien partagé ?

Oui, toute l'équipe, à commencer par l'audioprothésiste, qu'il soit propriétaire ou salarié, partage cet esprit. Ceci se traduit par de nombreuses actions locales vis-à-vis des clients et du grand public. Nous organisons notamment des opérations de création de trafic, par exemple en réalisant des tests gratuits.

Quelle est la place de la formation dans votre entreprise ?

La formation est au cœur de notre développement. Nos équipes sont techniquement très bien formées.

Pour ce qui est de la dimension commerciale et des formations inhérentes, nos adhérents ont mis l'accent sur la qualité de l'accueil. N'oublions pas que la pose de prothèses auditives est encore entourée d'inconnu et de tabous. Il faut rassurer nos clients et les mettre en confiance dès le premier contact.

Nous visons l'acquisition et le développement de compétences clés : le sens de l'écoute, l'empathie, la capacité à comprendre le contexte des clients, à cerner leurs réticences ou leurs craintes, à anticiper leurs besoins, à les accompagner et à humaniser la relation pour devenir un interlocuteur de proximité, fiable, efficace et disponible.

Comment fédérer, accompagner et motiver les adhérents en continu ?

Les adhérents sont motivés par notre puissance d'achat et les marges qui en découlent, l'accompagnement et l'animation du réseau, les valeurs de la coopérative, les remises effectuées, l'ensemble des actions de conquête réalisées auprès des prescripteurs et

clients finaux. Tout cela est possible notamment grâce à la création de centres secondaires et à la croissance qui en découle.

Nous avons également mis à la disposition des adhérents une plate-forme d'e-commerce sous Intranet pour optimiser leurs achats.

Peut-on dire que la conquête est multicanale ?

Oui. La part en chiffres d'affaires de chaque canal, à savoir la prescription, la conquête et le renouvellement, est assez variable. Disons que, dans un schéma idéal, la prescription médicale représente environ un tiers des clients, contre un autre tiers pour la conquête pure et le troisième tiers est dû au renouvellement des équipements.

Quelle est votre stratégie de conquête vis-à-vis des clients finaux ?

Nous avons une communication adaptée à tous les moments de la vie de nos clients, à tous les styles de vie. Entendre a conçu et édité des supports qui permettent de dédramatiser le port de prothèses audio.

Ainsi, nous avons élaboré une brochure spécifique dédiée à tous ceux qui souhaitent ou envisagent de s'équiper. Celle-ci comporte entre autres des précisions concernant le réseau, l'ouïe, la technologie auditive, les prestations et l'expertise des audioprothésistes d'Entendre, l'entretien, la garantie de l'équipement, le financement, les questions les plus fréquentes…

La seconde brochure concerne ceux qui ont franchi le cap et sont déjà équipés. Elle sert à la fois de guide d'entretien, de vade-mecum, de livret de santé auditive, de guide de conseil et d'accompagnement. On y trouve notamment des informations à propos des premiers jours de port des prothèses, des astuces d'utilisation, des précisions inhérentes à l'adaptation progressive, des consignes pour l'entretien, des informations sur les accessoires d'écoute, les détails sur la garantie et l'assurance, un espace dédié au contrôle permanent des prothèses, des produits nécessaires à l'entretien, et des détails concernant l'équipement acheté.

Les clients ont besoin d'être rassurés, il s'agit de vaincre un tabou. Les anciennes prothèses audio étaient visibles et disgracieuses, peu discrètes. S'offrir une bonne écoute, c'est retrouver la joie de vivre. Nous donnons des conseils de vie quotidienne, il s'agit de devenir un interlocuteur privilégié.

Outre ces supports écrits, la conquête passe forcément par nos points de vente, une grande qualité de service et l'empathie de l'équipe.

Comment séduire les utilisateurs finaux ?

Nous offrons des tests gratuits. C'est un bon vecteur de conquête, à condition qu'ils soient réalisés par des spécialistes, audioprothésistes de formation, avec un matériel à la pointe de la technologie et un accompagnement humain. Mais il ne faut pas oublier qu'une aide auditive ne peut être délivrée que sur prescription médicale. L'audioprothésiste Entendre se positionne en véritable relais de la prescription du médecin. Chez nous, il s'agit d'une occasion de premier contact très importante et qui fait l'objet d'un cérémonial précis et apprécié.

Sur quels critères se fait le choix d'une prothèse audio ?

Suite à la prescription de l'ORL, l'audioprothésiste sélectionne les aides auditives en fonction de l'audition, de la morphologie de l'oreille et des possibilités d'évolution des réglages à venir.

De manière générale, sont pris en compte les éléments suivants : l'existence du besoin, la perte auditive, les habitudes de vie, le budget, la dextérité, la facilité d'usage et de manipulation.

Quelle est la stratégie de conquête vis-à-vis des prescripteurs médicaux ?

C'est une stratégie très active. Nous n'avons pas de forces de vente dédiées, de type visiteurs médicaux. Mais Entendre organise un très important symposium avec 300 à 400 ORL tous les ans, ainsi que des soirées thématiques, le tout à l'intention des ORL, médecins, et professionnels de santé.

De haut niveau technique, ces événements, qui relèvent de la formation médicale continue, sont très appréciés et nous ont permis de bénéficier d'une forte notoriété auprès des professions de santé.

Comment développer le réseau ?

En conquérant de nouveaux audioprothésistes. Nous les rencontrons lors du salon annuel des audioprothésistes. Ils reçoivent également des mailings de notre part, sont contactés par téléphone, et sont invités à de nombreuses reprises tout au long de l'année.

De surcroît, nous leur offrons la franchise de cotisation la première année et 50 % de réduction la seconde année, tout en bénéficiant des mêmes avantages que les adhérents de longue date. Il s'agit donc d'un avantage concurrentiel important.

Tout ceci nous permet d'avoir un taux de fidélisation de nos adhérents très fort, car nous ne perdons en moyenne que trois adhérents par an sur environ 250 points de vente. Très souvent d'ailleurs, ceux-ci sont rachetés par l'un de nos adhérents.

Nous avons élaboré un guide résumant tous les avantages qu'offre Entendre aux audioprothésistes indépendants. Ce guide détaille entre autres les points suivants : le réseau national, le niveau régional, local et la ville, l'indépendance des adhérents, les marges offertes, la puissance de la marque, les services offerts aux adhérents, la communication grand public et médicale.

Le marché des audioprothèses est-il boosté par l'innovation, facteur de conquête ?

Oui, très certainement. D'abord, les prothèses sont de plus en plus miniaturisées, légères, discrètes, parfois même à peine visibles. Ces progrès aident grandement à vaincre les réticences et à lever les freins psychologiques.

Ensuite, les prothèses sont de plus en plus performantes et la haute technologie se banalise, ce qui permet de réduire les coûts avec les volumes.

Enfin, depuis 2009, les aides auditives sont interfaçables avec le téléphone fixe ou mobile, la télévision, l'ordinateur ou le lecteur de MP3. Jusqu'à présent, leur fonction était de compenser un déficit auditif. Aujourd'hui, les prothèses auditives ont des fonctions complémentaires multimédias, et de ce fait, seront aussi le vecteur d'une image renouvelée, sans pour autant être des accessoires de mode.

Quelles sont les occasions de rencontre avec vos clients finaux ?

Les tests gratuits, les réglages, les renouvellements de prothèses, les séances d'information, l'entretien normal des équipements, les salons dédiés aux seniors, sont autant d'occasions renouvelées de rencontre et d'échanges avec les clients.

Nous allons jusqu'à assister nos clients dans le financement des prothèses. Les clients peuvent payer en quatre fois sans frais et c'est très apprécié. En complément, nous avons mis en œuvre des partenariats avec certains organismes financiers notamment. Ceci permet aux clients de bénéficier de prêts adéquats.

Nous avons recours au marketing relationnel pour maintenir un lien avec nos clients. À ce titre, nous avons un logiciel spécifique pour nous permettre d'appréhender la zone de chalandise de tous nos points de vente. Chaque audioprothésiste bénéficie de kits de marketing relationnel et de budgets à cette fin.

La base de données comporte bon nombre d'informations à haute valeur ajoutée. Outre la nominativité et les critères d'adressage multicanaux, nous connaissons la typologie de l'équipement, les anniversaires, les besoins en produits divers, etc. Cette base de données a été conçue et développée en interne et sur mesure.

Nous avons également créé un programme de parrainage pour les clients finaux et offrons un an d'abonnement à une revue de leur choix, tant au parrain qu'au filleul.

Quels sont les nouveaux défis à relever pour vous ?

Optimiser la satisfaction des clients et des adhérents, accroître la qualité de service et être encore plus performant dans l'accompagnement, pratiquer les prix les plus compétitifs en développant le réseau et notre pouvoir d'achat en coopérative.

Prochainement, tous les centres seront réaménagés selon un tout nouveau concept pour favoriser l'accueil, l'ergonomie et l'attractivité de nos points de vente.

LA MARQUE ET LES VALEURS, VECTEURS DE CONQUÊTE, PAR JAKEZ BERNARD, PRÉSIDENT DE PRODUIT EN BRETAGNE[1]

PITCH

Le succès de la marque Produit en Bretagne est indéniable et toujours plus fort. Quels sont les facteurs clés de succès de Produit en Bretagne, ses valeurs, son organisation et son concept ? En quoi le travail fait sur la marque est-il fondateur pour la stratégie de conquête ? Quelles sont les valeurs qui favorisent la conquête ? Tout ceci nous est expliqué par Jakez Bernard, président de la marque.

INTERVIEW

Qu'est-ce que la marque Produit en Bretagne ? Quelle est sa genèse ?

La marque fut créée en 1993 pour mettre en avant les entreprises qui produisent en Bretagne et favoriser ainsi leur développement, en mettant tout en œuvre pour enrayer le déclin de l'emploi en Bretagne.

Aujourd'hui, malgré le succès de Produit en Bretagne, le problème de fond subsiste et il s'agit toujours de préserver et développer l'emploi.

Créer de la richesse, c'est créer de l'emploi. Les salariés et les familles des entreprises adhérentes consomment les produits de la marque, leurs amis aussi, de même que les Bretons de toute la France et de la diaspora, ceux qui aiment la Bretagne et la qualité de nos produits. Ceci concerne également tous les touristes internationaux qui passent leurs vacances en Bretagne.

Nous sommes donc plus que jamais inscrits dans une logique de développement territorial durable, dont l'emploi est un des vecteurs pour nos entreprises adhérentes.

Quel en est le mécanisme ? Le principe ?

Les entreprises se présentent d'elles-mêmes pour proposer leur demande d'adhésion. Il est très important de souligner que nous ne prospectons pas, c'est contraire à l'essence même de Produit en Bretagne. Il s'agit uniquement d'une démarche volontaire de la part des entreprises candidates.

Ensuite, l'adhésion est soumise à un processus très précis et rigoureux. N'adhère pas qui veut, mais qui peut, qui le mérite. En effet, nous avons créé avec Bureau Veritas un cahier des charges pour auditer les candidats, à l'instar d'une certification.

Le but de cette démarche d'habilitation est évidemment de s'assurer du respect d'un certain nombre de critères fondamentaux concernant l'emploi et la qualité des produits. En bref, les candidats à l'adhésion doivent passer devant une commission d'adhésion composée de chefs d'entreprise de tous secteurs.

Le dirigeant de l'entreprise candidate rencontre la commission et présente son entreprise en détail. Suit un audit du site de fabrication des produits par des responsables qualité, auditeurs de Produit en Bretagne. Ceci est fait sur la base d'un référentiel portant sur l'hygiène, la sécurité, la traçabilité et le respect de l'environnement. Chaque candidat doit suivre la procédure d'habilitation reconnue par Bureau Veritas.

1. www.produitenbretagne.com

Une étude sur dossier est également réalisée, référence par référence, sur le produit lui-même : lieu de fabrication, liste des ingrédients, origine des matières premières, actions de transformation. L'emballage est étudié en détail : dénomination du produit, visuel, photos, emplacement du logo, respect de la charte graphique, mentions légales.

Les principes sine qua non *sont notamment :*

- *le respect du consommateur ;*
- *la conformité des produits aux notions de transformation substantielle et de valeur ajoutée notable en Bretagne ;*
- *la conformité des produits aux normes et réglementations en vigueur ;*
- *l'adéquation avec les jurisprudences existantes ;*
- *la lisibilité et la visibilité du logo Produit en Bretagne.*

Une fois admises, les entreprises doivent respecter l'existant et sont coresponsables entre elles. Il s'agit pour tous les adhérents de participer à une œuvre commune, de partager des valeurs solidaires, éthiques, de contribuer à l'évolution et au développement de la marque.

Autre point essentiel, dans nos statuts, chaque adhérent doit accepter de travailler avec ses concurrents au sein de la marque.

Quel est le poids économique de cette marque ?

Aujourd'hui, ce ne sont pas moins de 220 entreprises (sièges, hors filiales) membres en 2009, lesquelles emploient plus de 100 000 salariés (46 % de plus qu'en 1994) et représentent plus de 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé, soit 88 % de plus qu'en 1994 lors de sa création. Notons aussi, que plus de 2 900 produits portent la marque Produit en Bretagne.

En termes de puissance économique, il s'agit du premier réseau de décideurs économiques bretons, de la première marque régionale collective en France. C'est aussi la toute première démarche de marque régionale solidaire française, avec une notoriété de 90 % en Bretagne et déjà 21 % en Île-de-France.

Pour développer et gérer la marque, nous avons une équipe de cinq personnes, un budget d'1,2 million d'euros et nous bénéficions de l'aide des cinq départements bretons historiques ainsi que de celle du conseil régional.

Quels sont les secteurs représentés et le profil de vos adhérents ?

Ils sont issus de tous secteurs, vendent des produits ou services, sont de toutes tailles, et représentent des marques locales, régionales, nationales ou internationales. À titre d'exemple, nous comptons parmi nos adhérents des industries, dont un fort contingent d'industries agroalimentaires (52 %), d'entreprises de services, de banques, d'enseignes de distribution, de créateurs de produits culturels (musique, livres…), etc. Parmi les marques, citons notamment Hénaff, Paysan Breton, le Crédit Agricole de Bretagne, le Crédit Mutuel de Bretagne, Armor Lux, Capitaine Cook, Coop Breizh, Leclerc, Le Télégramme, Ouest France, le Festival Interceltique, les Salines de Guérande, Saveol ou encore Traou Mad de Pont-Aven.

Vos adhérents sont-ils essentiellement issus de secteurs traditionnels ou sont-ils aussi acteurs de l'innovation ?

Nous avons des adhérents de tous horizons, en pointe de la technologie avec Alpha Biotech spécialisée dans la production de micro-algues, des artisans spécialistes de la gastronomie bretonne, des éditeurs de produits culturels, ou encore des industries agroalimentaires leaders mondiaux dans leurs segments et champions de l'innovation.

Comment marier culture et innovation ?

Tous se retrouvent autour des valeurs de la marque. Nous sommes solidaires, soucieux de l'éthique, fédérés par l'appartenance à la Bretagne, mus par le désir de développer nos entreprises et notre économie, soucieux de créer des emplois pérennes et de partager nos moyens pour promouvoir la marque.

La culture ne doit pas être jugée incompatible avec l'économie, bien au contraire, c'est grâce à notre culture que nous avançons. Nos valeurs ne relèvent pas de l'ordre du discours, elles sont réellement partagées et mises en œuvre. Le cahier des charges élaboré avec Bureau Veritas est un gage de très grande qualité, les consommateurs le savent.

L'économie de la culture est essentielle, ceci est un moteur pour la marque et les bénéfices sont concrets en termes de retombées économiques pour la région Bretagne.

Par ailleurs, nous avons au sein de nos adhérents différents collèges selon les secteurs. Celui dédié aux produits culturels est conséquent avec l'édition, le livre breton, la musique, qui sont très médiatisés, à l'instar d'Alan Stivell. Pour ce qui est de la consommation de produits culturels, il faut souligner que la Bretagne est la seconde région de France, juste après l'Île-de-France.

Concernant nos différents collèges par secteur d'activité, le collège des entreprises de biens de consommation courante comporte cent douze entreprises de l'agroalimentaire, celui des distributeurs inclut quinze enseignes de la grande distribution (GMS), celui des services représente quarante entreprises ou groupements des secteurs de l'environnement, du transport, de l'impression, de la banque, de l'assurance, de l'informatique ou de l'hôtellerie. Pour sa part, le collège dédié à l'équipement et à l'ingénierie regroupe huit entreprises (industrie, construction, signalisation, maintenance…). Enfin, le collège culture et création est constitué de 40 entreprises et associations (textile, éditions musicales et littéraires, arts de la table, gastronomie, etc.).

Quel est le profil des clients et consommateurs de vos produits et services ?

Il y a plusieurs types de clients. Tout d'abord, les amoureux de la marque qui ne sont pas des Bretons d'origine, mais des consommateurs qui apprécient la très grande qualité de nos produits. Ensuite, il y a les salariés de nos adhérents (100 000 personnes) et leurs familles ou amis. Puis, les nombreux touristes qui séjournent en Bretagne, sans compter des clients dans toute la France où nos produits sont distribués.

Pourquoi ce succès ?

La marque s'est bâtie autour de valeurs communes : l'éthique, la solidarité, le savoir-faire, la qualité et le développement durable. En achetant les produits de la marque qui sont par définition fabriqués en Bretagne, chacun contribue à soutenir l'emploi et l'économie. Ce socle fort est pérenne. Acheter des produits de la marque garantit une qualité élevée, permet de défendre l'emploi et des valeurs. Donc cela marche et se développe, la marque progresse toujours, de manière saine et naturelle.

La marque est-elle gage de confiance pour le consommateur ? Si oui, pourquoi ?

Oui. 80 % des consommateurs affirment la qualité de nos produits. Nos récentes études montrent qu'elle est vue comme un gage de qualité, de confiance, de bénéfices pour le consommateur, la marque et les emplois.

Quelles actions concrètes menez-vous pour les consommateurs ?

Pour les salariés des sociétés adhérentes, nous éditons des coupons de réduction. Ce sont des coupons de remise sur les produits pour les 100 000 salariés de la marque.

Par ailleurs, avec la grande distribution, nous organisons une grande opération catalogue pour mettre en valeur la marque. Nous avons également un jury de quatre cents personnes

qui élit la meilleure nouveauté. Le tout est assorti d'une opération de communication et de promotion.

Enfin, il y a des animations en direct l'été pour faire connaître la marque aux touristes.

La marque a-t-elle un impact sur les ventes de vos adhérents ? Si oui, lequel ? Pouvez-vous l'évaluer ?

Très concrètement, nous ouvrons des portes à des produits qui n'auraient pas pu être commercialisés par la grande distribution sans l'aide de Produit de Bretagne. C'est notamment le cas de produits gastronomiques bretons de grande qualité qui sont essentiellement artisanaux et doivent leur entrée en grande distribution à la marque Produit en Bretagne.

Par ailleurs, les galettes, gâteaux et biscuits Traou Mad de Pont-Aven[1] ont bénéficié d'une campagne de publicité sur France 3, avant Noël 2008, campagne initiée par Produit en Bretagne. Autre exemple, le whisky Eddu de la Distillerie des Menhirs[2] a reçu le prix de la meilleure nouveauté. Cela a renforcé sa notoriété, et permis son entrée en grandes surfaces. Même bénéfice pour les confitures des Quatre Saisons à Huelgoat.

L'impact sur l'image, la notoriété et les ventes est très important, peut-être encore plus fort pour les PME artisanales pour lesquelles Produit en Bretagne sert de véritable sésame dans bien des circuits de distribution.

À titre d'exemple, en France, nous travaillons avec l'ensemble des distributeurs français sauf le hard discount.

Quels sont les avantages pour vos adhérents ? Que leur offrez-vous ? Quels services ?

L'impact du réseau Produit en Bretagne est considérable. Nous les accompagnons pour mettre en œuvre le code de bonnes pratiques, notamment sur l'environnement et le développement durable. Nous les aidons pour pénétrer de nouveaux circuits, nous les faisons participer à des collèges thématiques pour optimiser leurs pratiques.

Tous participent à des groupes de travail dont les thèmes abordés sont notamment l'habilitation qualité, les finances, le marketing et la communication, le commerce, l'export, le développement durable avec un axe territorial essentiel, le prix de la meilleure nouveauté, la culture et la création.

Grâce à notre réseau, nous les aidons à trouver des transporteurs, des imprimeurs, des prestataires membres de la marque. Le but est de dépasser la dimension client/fournisseur pour aboutir à de véritables partenariats intra-marques.

Enfin, nous organisons des rencontres thématiques deux fois par an sur des thèmes transversaux aux secteurs d'activité des membres de Produit en Bretagne. Leur but est de permettre aux dirigeants de se réunir dans un cadre agréable pour discuter d'un sujet choisi avec un ou des intervenants extérieurs et de partager les expériences. Nous avons notamment traité les thèmes suivants : la gestion de crise, le Supply Chain Management, *la prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de l'entreprise. Tout récemment, nous avons organisé un forum export.*

L'esprit de conquête est-il renforcé par une culture commune ?

Oui, à n'en pas douter. L'esprit de conquête est commun à tous nos adhérents. N'oublions pas l'histoire de la Bretagne, ses particularités et son désenclavement récent. C'est une culture ouverte, qui va de l'avant, qui exporte, qui est soucieuse de la qualité, de l'environnement, du cadre de vie, des valeurs humaines, de la solidarité, de l'entraide et de

1. www.traoumad.com
2. www.distillerie.fr/eddu_silver.html

l'emploi. Nous représentons aussi des entreprises qui ont la culture du commerce, que ce soit les enseignes de distribution, les banques à guichets, les artisans, les éditeurs de produits culturels. Chez nous, les leaders aident les PME à se développer.

La marque est médiatrice. Elle amplifie la communication de chacun de nos adhérents, petit ou grand, et leur fait bénéficier d'un effet loupe très efficace. Ceci se traduit notamment par des présentoirs aux couleurs de la marque dans la distribution, sous l'appellation « Breizh corner ».

Quelles sont vos principales actions de promotion et de communication ?

En premier lieu, c'est l'engagement des grandes enseignes de distribution présentes en Bretagne. Toutes ces enseignes s'engagent, une fois par an, à mettre en avant les produits des entreprises membres au cours d'opérations de communication (prospectus, mises en avant en magasin, presse…). Puis, nous assurons un déploiement national : Produit en Bretagne propose aux enseignes hors de Bretagne des opérations de mise en avant de produits bretons. L'association est désormais un acteur reconnu par de nombreuses centrales régionales.

Même si la marque Produit en Bretagne s'est d'abord concentrée sur des actions en grande distribution, elle est très active dans d'autres circuits :

- *RHD (restauration hors domicile) : opérations dans des pubs, cafés, crêperies à l'occasion de la Fest Yves en mai. Les bières bretonnes et le cidre sont mis à l'honneur, un jeu et des cadeaux sont offerts aux clients ;*
- *GSS (grande surface spécialisée) : forte de son collège culture et création et du nouveau logo « Sélection Culture et Création », le réseau intéresse les grandes surfaces de produits culturels ;*
- *export, outils de vente directe aux entreprises, etc. : autant de pistes en cours d'exploration par les membres de la commission commerce, du collège culture et création, etc. ;*
- *présence à de nombreux salons dont le SIAL (Salon international de l'agroalimentaire).*

Parmi nos actions collectives, on peut également souligner :

- *un club d'entrepreneurs ;*
- *des rencontres d'information, des conférences et des colloques ;*
- *la promotion du savoir-faire breton à travers des actions commerciales en grande distribution en France et à l'international ;*
- *le soutien de l'innovation via le prix de la meilleure nouveauté agroalimentaire ;*
- *la promotion et le soutien de la dynamique culturelle via les prix culture et création (livre, disque, création artistique…).*
- *l'aide à la création et à la reprise d'entreprises via un incubateur Produit en Bretagne ;*
- *des actions marketing et communication puissantes pour faire connaître la marque et les produits. Par exemple, les campagnes d'affichage à Paris dans le métro et le RER, des présentoirs « Breizh corner » pour la distribution, des campagnes radio et affichage pour « l'achat solidaire pour l'emploi » en 2009 ;*
- *des missions export en Italie, en Grande-Bretagne et au Japon ;*
- *des partenariats avec des écoles autour d'actions interactives, avec le monde universitaire et les grandes écoles.*

L'esprit militant est-il essentiel pour Produit en Bretagne ?

La Bretagne est très sensible à ces valeurs de solidarité, d'entraide, de sauvegarde. Tous nos adhérents souhaitent le meilleur pour leurs équipes, leurs familles et leurs enfants. Il s'agit d'un véritable projet de société. Les valeurs d'une coopérative, la mutualisation de

moyens en commun, le message transgénérationnel sont importants. Nous sommes des acteurs solidaires de notre avenir.

Cela signifie un changement de statut du consommateur qui devient « consommacteur ». Acheter nos produits, c'est adhérer à nos valeurs.

L'économie favorise le développement de la culture et réciproquement, cela crée et développe l'emploi, préserve le bonheur et le bien-être. Les jeunes restent en Bretagne et participent à leur tour à la création de richesses.

Quelle est votre politique pour l'emploi ?

Elle est essentielle, car fondatrice de la marque. Parmi les critères d'habilitation de nos adhérents, l'emploi doit être local et donc en Bretagne. Ensuite, nos adhérents s'engagent à préserver et à développer l'emploi.

En 2008, nos 210 entreprises adhérentes ont créé pas moins de 1 700 emplois « starters » pour intégrer des jeunes, leur mettre le pied à l'étrier, dans le but de les intégrer pleinement à court terme. En 2009, malgré la crise, notre réseau a émis 800 nouvelles offres d'emploi.

L'attachement à l'esprit breton et celtique est-il commun à tous les adhérents ?

Si l'on traduit cela par un système de valeurs humanistes et solidaires, par la créativité, l'innovation, l'amour du patrimoine, le respect de la nature, l'esprit de conquête et d'indépendance, et une très grande ouverture sur d'autres cultures, il est certain que cela nous aide à progresser, à créer de la valeur pour tous et à partager les fruits d'un travail collectif. D'où l'importance de la culture dans l'économie !

Quel est votre principal moteur en termes de communication ?

C'est sans aucun doute la marque Produit en Bretagne. Même si nous avons des leaders charismatiques, tous s'effacent au profit de la marque, du plus petit au plus puissant. Il n'y a pas de « peoplisation » de la marque, elle est incarnée par des valeurs et cela marche.

Quels sont les prochains défis à relever ?

Outre le fait que d'autres régions, telle PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur), se sont intéressées au modèle de la marque Produit en Bretagne, notre rayonnement est vraiment international. Ainsi, nous exportons la marque dans d'autres pays.

De plus, nous avons été repérés par des acteurs majeurs de l'économie asiatique du fait de la grande qualité de la sécurité alimentaire dont nos adhérents, des industries agroalimentaires, sont garants. Nos partenaires asiatiques souhaitent également pouvoir s'appuyer sur des volumes importants, un approvisionnement continu et garanti, une traçabilité totale, des relations de confiance et une éthique certaine. Le savoir-faire breton intéresse particulièrement les industries vietnamiennes pour la chaîne alimentaire du porc, depuis l'élevage et l'abattage jusqu'à la transformation et la distribution.

Nous avons également des accords en Belgique avec Colruyt. Nos perspectives internationales sont très fortes et nous n'en sommes qu'au début.

LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ, MOTEUR DE LA CONQUÊTE PAR SOUMIA MALINBAUM, PRÉSIDENTE DE L'AFMD[1]

PITCH

La diversité est évoquée fréquemment par un grand nombre d'acteurs politiques, managers ou leaders d'opinion. Mais elle est peu ou mal définie dès lors qu'il s'agit de l'intégrer au management des entreprises et de l'« implémenter » durablement, avec efficacité.

Or, il se trouve, qu'au-delà des valeurs humaines, la diversité est également une formidable opportunité pour développer l'esprit de conquête et les performances de l'entreprise.

À ce titre, le témoignage de Soumia Malinbaum, présidente de l'AFMD, s'avère extrêmement précieux et utile pour les dirigeants et managers confrontés à la diversité au quotidien.

INTERVIEW

Qu'est-ce que la diversité ?

En tant que spécialistes de la conduite d'entreprises, nous ne considérons pas la diversité sous l'angle idéologique, ou uniquement par le prisme sociétal, mais comme étant un véritable enjeu économique, un facteur de développement et de conquête pour les entreprises.

En ce sens, nous ne sommes pas de simples promoteurs de la diversité qui est déjà une réalité de fait, mais nous souhaitons optimiser sa gestion et son management.

Or, la notion même de diversité mérite d'être redéfinie, tant elle est galvaudée et souvent considérée de manière réductrice, voire trompeuse. En effet, s'ouvrir à la diversité, c'est en comprendre toutes les facettes et son caractère multidimensionnel.

C'est pourquoi toutes les thématiques ayant trait au management au quotidien d'équipes diverses y sont abordées, à savoir :

- *égalité professionnelle hommes/femmes ;*
- *rapports intergénérationnels ;*
- *orientation sexuelle ;*
- *appartenance religieuse ;*
- *apparence physique,*
- *maintien dans l'emploi et gestion de carrière des personnes handicapées ;*
- *origine ethnique ;*
- *origine sociale ;*
- *filières d'origine et cursus de formation ;*
- *opinions politiques et engagements syndicaux ;*
- *conciliation vie professionnelle et vie personnelle.*

1. Association française pour le management de la diversité : www.afmd.fr

Pourquoi mener une politique globale de management de la diversité ?

Le management de la diversité permet de valoriser les actifs humains de toute organisation ou entreprise. Cela fait partie de sa valeur intrinsèque. Il faut donc aller au-delà de la promotion de la diversité et en optimiser son management. Pour ce faire, il est logique et nécessaire de sensibiliser et d'impliquer tous les acteurs qui doivent conduire et accompagner chaque jour des équipes diverses.

À ce titre, il faut élaborer, construire et proposer des solutions concrètes, identifier les meilleures pratiques, les formaliser, les diffuser et les partager avec les dirigeants et managers, toujours dans une approche pédagogique.

Qui doit gérer la diversité au sein des organisations ?

En premier lieu, ce sont les acteurs en charge des politiques de diversité, ainsi que les managers fonctionnels et opérationnels, qui doivent mener cette démarche collective, véritable projet d'entreprise.

Parmi les managers fonctionnels, on compte notamment les directions des ressources humaines, les directions juridiques, les relations sociales, la communication interne, de même que les managers opérationnels et responsables de business units, *et enfin, plus généralement, tous les responsables d'équipe confrontés à l'animation d'équipes diverses.*

Bien évidemment, les directions juridiques et les juristes d'entreprise sont concernés à double titre par cette démarche. Pour leurs équipes d'une part, et en tant que juristes, garants de la bonne application du droit dans l'entreprise en matière de diversité, d'autre part.

Comment manager la diversité ?

Le management de la diversité consiste notamment à déconstruire les préjugés et à s'inscrire dans une logique durable de promotion de la diversité sous toutes ses formes. Ensuite, il faut considérer le capital humain et sa diversité : hommes/femmes, jeunes, seniors, personnes handicapées, appartenances religieuses, origines sociales et culturelles…

Pour tirer parti de cette diversité, toute l'entreprise doit être mobilisée, ce qui implique d'agir sur les mentalités, les valeurs et les systèmes de management, mais aussi de procéder au reengineering *des process RH.*

Dès lors, la conduite du changement est nécessaire. Charge à la DRH de faire comprendre qu'une homogénéité des équipes avec des expériences, formations initiales, âges et cultures similaires, est moins valorisante que des équipes hétérogènes et dont le spectre des compétences est plus large.

Par essence, les compétences clés pour manager une équipe diverse sont plus larges et spécifiques ; il importe donc de former tous les managers en ce sens.

Comment évaluer la diversité ?

L'Afnor a mis en place le label Diversité et donne quelques éléments de référence pour évaluer la diversité. De manière générale, les critères suivants peuvent être pris en compte :

- *l'engagement de l'organisation ou de l'entreprise : création d'une instance dédiée, nomination d'un responsable diversité, création d'une charte, etc. ;*
- *l'implication des partenaires sociaux : syndicats, représentants du personnel, etc. ;*
- *la communication interne en vue de combattre les discriminations et de promouvoir la diversité ;*
- *l'information et la formation à la diversité ;*
- *le parcours RH et l'implication du management ;*

– *la mise en œuvre de partenariats avec des associations dédiées à la promotion de la diversité ;*
– *l'inscription de la politique de diversité dans les rapports annuels et la communication financière ;*
– *les effectifs femmes/hommes, les effectifs handicapés, les participants aux actions de formation par âge, les rémunérations moyennes des hommes et des femmes, les effectifs en alternance ;*
– *la diversité liée au genre, à l'âge, au handicap, à l'origine, etc. ;*
– *les évolutions de carrière ;*
– *les écarts de rémunération ;*
– *la mixité des emplois.*

En quoi le management de la diversité favorise-t-il la conquête ?

L'art de la conquête nécessite une remise en question profonde et quasi permanente. Il faut écouter, analyser, comprendre, respecter pour finalement apprécier les clients, les partenaires et les fournisseurs. Il est nécessaire d'adopter une vision transverse de l'environnement et de disposer de compétences pluridisciplinaires.

Le management de la diversité procède de la même logique. L'intelligence culturelle est nécessaire et il faut accepter de s'ouvrir à d'autres cultures, d'autres langages, d'autres cosmogonies. Par exemple, la conquête à l'international nécessite au moins l'apprentissage, la connaissance et la maîtrise d'autres langues, mais aussi une immersion réelle dans d'autres cultures, d'autres religions, d'autres façons d'appréhender les relations interpersonnelles. Il est essentiel d'avoir la capacité de s'adapter, d'accepter les autres dans leurs différences et d'en tenir compte dans le management au quotidien.

Or, sans avoir à traverser la planète, la diversité est une réalité dans la société contemporaine et dans les entreprises au quotidien. Quand on méconnaît la culture de l'autre, une phase d'écoute, de découverte, d'apprentissage est nécessaire, à l'instar des phases de découverte des besoins d'un prospect dans une démarche commerciale. De même, toute confrontation avec des cultures peu ou pas connues peut provoquer des frictions, voire des conflits. Ces tensions se produisent également dans le cadre d'une négociation commerciale où les cultures s'affrontent parfois sans admettre leur diversité. L'intelligence relationnelle est requise dans la conquête tout comme le management de la diversité.

En somme, s'ouvrir à la diversité consiste à développer des compétences, des qualités, des postures mentales et des comportements proches de ceux qui sont nécessaires pour développer une politique de conquête.

Pour aller plus loin

Vous pouvez consulter trois études de cas sur le thème des valeurs favorisant la conquête sur le site www.conqueteclients.com :

Les grands ambassadeurs pour conquérir

La Fondation Greffe de Vie (www.greffedevie.fr) œuvre en faveur de la greffe et du don d'organes. Pour le bénéfice des malades, la fondation mène de nombreuses actions de « conquête » auprès du grand public, des personnalités politiques, du gouvernement, des professions de santé, des entreprises ou encore d'autres partenaires issus du monde associatif et des médias. Comment réussir ces actions de conquête ? Avec quels moyens, quels outils, quels leviers ? C'est ce que nous explique Jean-Pierre Scotti, président et fondateur de la Fondation Greffe de Vie.

« Aider, former, accompagner et financer les plus démunis » par Vidar Jorgensen, président de Grameen America (www.grameenamerica.com)

Grameen America est un organisme de microfinance sans but lucratif qui dispense des prêts, fait crédit et offre divers services financiers aux personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté aux États-Unis et souhaitent entreprendre.

« L'Odyssée Celtique, le mariage des valeurs : culture, patrimoine et aventure » par Samuel Tiercelin, cofondateur de l'Odyssée Celtique.

Les leviers de conquête utilisés sont notamment la technologie, l'e-marketing, le mobile marketing, la Web TV et les réseaux sociaux, mais aussi la culture, l'histoire, le patrimoine, la nature, le développement durable et le sport.
www.odyssee-celtique.com

Synthèse

La conquête attise toutes les curiosités, tous les appétits des dirigeants de grandes ou petites entreprises, des managers, des commerciaux, des gens de marketing, ou encore des sportifs, des aventuriers ou des femmes ou hommes politiques.

Pourquoi une telle fascination ? C'est une sorte de Graal, qui nécessite un parcours initiatique, du temps, des efforts, des moyens, et à n'en pas douter une certaine forme de foi.

Le chemin qui mène à la conquête est lui aussi assez mouvementé et parfois complexe. Il devient même compliqué, imprévisible et accidenté si l'on ne respecte pas un certain nombre de prérequis ou de conditions *sine qua non*.

C'est pourquoi, afin de rendre la démarche de conquête plus simple, intelligible pour tous, efficace et rentable, nous avons développé dans la première partie de cet ouvrage, une véritable méthodologie de la conquête clients.

La première partie

Cette méthodologie est construite, progressive et logique. Elle s'articule autour de sept grandes étapes :

- Étape 1 : Élaborer une stratégie de conquête rentable
- Étape 2 : Optimiser son ciblage via une segmentation opérationnelle
- Étape 3 : Développer la connaissance clients
- Étape 4 : Construire son programme de conquête
- Étape 5 : Pré-tester les outils et le programme
- Étape 6 : Réussir le lancement de ses campagnes
- Étape 7 : Mettre en œuvre un tableau de bord de mesure des résultats et du ROI

La conquête clients n'est pas l'apanage exclusif des commerciaux ou du marketing, il s'agit sans l'ombre d'un doute d'un projet d'entreprise qui concerne tous les acteurs, qu'ils soient en interface clients ou non. C'est pourquoi, il est primordial de suivre une démarche logique, par étapes, sans en omettre aucune, sans les bâcler.

La toute première étape consiste à concevoir une stratégie de conquête opérationnelle et dont le ROI est mesurable. Nous avons développé à cette fin dix options de stratégies de conquête, en plus de la stratégie de conquête globale :

- la stratégie du client ambassadeur de la marque ;
- la stratégie du service clients : information, conseil et accompagnement ;
- la stratégie du client formé ;
- la stratégie de l'édition de contenus à haute valeur ajoutée ;
- la stratégie de la création d'événements ;
- la stratégie du produit fidélisant via la recherche de l'excellence ;
- la stratégie du meilleur prix ;
- la stratégie du buzz créatif ;
- la stratégie du cobranding ;
- la stratégie de l'apport d'affaires.

La stratégie de conquête globale est de loin la plus complète et la plus offensive. Son principe consiste à inscrire l'entreprise dans une démarche de conquête totale, et donc d'avoir recours à un grand nombre de leviers stratégiques de conquête, depuis les clients ambassadeurs, en passant par la recherche de l'excellence avec un produit ou service intrinsèquement fidélisant, ou encore la stratégie de l'apport d'affaires.

Parmi les options possibles, la stratégie du client formé est particulièrement originale, intelligente et pertinente.

La stratégie de conquête par la création de contenus à haute valeur ajoutée est une des plus efficaces. Le travail en amont, la réflexion, le souci de la valeur créée pour les clients sont toujours payants. Il ne faut pas hésiter – si vos produits ou services et vos clients s'y prêtent – à développer des contenus valorisants pour séduire de nouveaux clients : études, sondages, livres blancs, conférences, ateliers de travail…

En ce sens, la stratégie de conquête par la création d'événements peut s'avérer également très pertinente si elle est associée à la création de contenus.

L'élaboration de la stratégie est donc fondatrice et elle est logiquement suivie d'un travail indispensable qui consiste à réaliser une segmentation opérationnelle.

Les entreprises les plus en pointe en matière de conquête clients ont compris l'absolue nécessité de développer la connaissance de leurs clients et prospects. La raison en est simple : pour mieux comprendre et servir les clients, il faut avoir identifié leurs besoins et attentes au préalable. Plus encore, la conquête, tout

comme la fidélisation, nécessite la création et le développement d'une relation. Sans relation, il n'y a pas de commerce !

Ainsi, les outils destinés à mieux profiler les clients ou prospects se multiplient, avec notamment les baromètres de satisfaction, de tendances, les études *ad hoc*, les questionnaires en ligne ou *off line*, les interviews...

À l'instar d'une relation de couple, la connaissance de l'autre est indispensable pour ne pas répondre à côté des attentes de l'autre.

D'ailleurs, la conquête, tout comme la fidélisation clients, consiste bien à faire exister l'autre !

Autrement dit, il convient de développer :

– l'écoute active ;
– la connaissance de l'autre ;
– la satisfaction des besoins essentiels des clients ;
– la prévention de ses motifs d'infidélité ;
– la personnalisation des relations ;
– la pérennité des rapports ;
– la satisfaction perçue par les clients ;
– la valorisation de l'autre.

La bataille de la connaissance clients a bel et bien commencé.

Leroy Merlin avec « La Voix du Client », dispositif très abouti d'écoute clients, ou encore l'analyse sémantique des verbatim, nous prouve à quel point le ROI de la connaissance clients est tangible et multiple. Multiple, car cela permet de mieux répondre aux attentes des clients, d'optimiser conquête et fidélisation, d'accroître CA et marges, et par voie de conséquence d'augmenter la rémunération variable, d'identifier et de corriger des problèmes récurrents, d'améliorer la formation des commerciaux grâce aux nouveaux besoins identifiés...

À la lumière de cette connaissance de l'autre, il est ensuite temps, dans la quatrième étape, de construire le programme de conquête à l'aide d'outils *ad hoc* et adaptés aux besoins des prospects. Encore faut-il que les facteurs favorables à la conquête soient bien réunis.

Quant à l'étape de la construction du programme de conquête, nous avons pu notamment mettre en exergue un certain nombre de points.

Avec Mood Media, les bénéfices et applications du marketing sensoriel sont clairs. Ceci peut être exploité notamment par les entreprises de la distribution, le commerce de détail, et la plupart des organismes qui accueillent du public (musées, salles de spectacle, lieux de réception, etc.).

Les nouveaux outils s'avèrent très utiles pour booster la conquête avec notamment le marketing mobile, la qualité de la relation clients en ligne et l'intercanalité (voir l'exemple de Bouygues Telecom).

Suite à cela, il est souhaitable de pré-tester le programme et les outils, d'affiner, d'effectuer les réglages qui s'imposent, puis de procéder au lancement général de la campagne.

Vient ensuite la septième étape, ô combien essentielle, qui consiste à mesurer l'impact de toutes les campagnes de conquête et à en évaluer le retour sur investissement.

À ce titre, la campagne de marketing mobile Kiloutou/Mobistim, ou encore celle de relations de presse de Butagaz, prouvent à quel point il est important de mettre en œuvre les indicateurs adéquats pour évaluer l'impact et mesurer la rentabilité.

La seconde partie

Elle est dédiée au management de la conquête et s'avère pluridisciplinaire, puisque nous y développons trois grands axes que sont la stratégie, les ressources humaines et les valeurs au service de la conquête.

La conquête étant un projet d'entreprise, elle nécessite des moyens techniques, financiers et humains, et donc un financement. Celui-ci peut se faire par croissance interne et/ou externe, ou encore par introduction en Bourse (voir l'exemple de Deloitte).

Le financement étant assuré, un grand nombre d'options stratégiques sont possibles selon les secteurs d'activité, la phase de maturation des produits et leur cycle de vie. Parmi ces options, l'innovation est un moteur de la conquête comme le démontrent différents dirigeants interviewés (Pages Jaunes, Finnforest, Tetra Pak). Le développement durable s'avère également un facteur favorisant la conquête car il constitue une forme de challenge et pousse à l'innovation permanente, ce qui bénéficie aux clients et à l'entreprise qui progresse et optimise son mode de production (voir l'exemple de Tetra Pak).

Plus encore, la conquête devrait passer systématiquement par une logique de coproduction avec les clients. C'est ce qu'ont mis en œuvre avec succès les dirigeants de Finnforest qui pratiquent avec bonheur le marketing participatif et conçoivent les produits de demain avec les clients d'aujourd'hui. Une démarche vertueuse, efficace et rentable, car ce sont les clients les mieux placés pour orienter l'innovation vers leurs besoins, bien plus que le marketing, la R&D ou des conseils externes. La coproduction permet aussi d'éviter bien des erreurs ou gabegies, et optimise les chances de succès lors du lancement de nouveaux produits.

Bonne nouvelle : la conquête peut être autofinancée, et de ce fait rentable, à l'instar des entreprises qui développent une stratégie efficace d'apport d'affaires.

Certaines entreprises hésitent à faire évoluer leurs circuits de distribution pour des raisons historiques, du fait d'une certaine frilosité et peut-être aussi par méconnaissance des autres canaux. Certes, il n'existe pas de circuit de distribution idéal, mais il est toujours profitable de tester de nouveaux modes. C'est pourquoi les témoignages de Marc Lolivier et Jacques Cosnefroy, respectivement délégués généraux de la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) et de la FVD (Fédération de la vente directe), sont très intéressants. En effet, de plus en plus d'entreprises complètent leur distribution en pratiquant avec succès l'e-commerce et la VAD, ou encore la vente directe, deux circuits d'avenir, en forte croissance.

Autre exemple de conquête réussie, le groupe Lesaffre, leader mondial dans le domaine de la levure et de la panification, a développé une relation de proximité en créant, dès 1974, des Baking Centers, centres de formation pour ses clients, sur les cinq continents. Non seulement les clients sont formés au meilleur usage des produits, mais cela permet de faire évoluer l'offre, d'anticiper les besoins, de créer des produits pour et avec les clients, et d'instaurer une relation de confiance propice à la conquête et à la fidélisation.

Parmi les vecteurs de progrès, le *Supply Chain Management* (SCM) est fondamental pour réussir votre politique de conquête. C'est ce que nous démontre avec brio Philippe-Pierre Dornier, professeur à l'ESSEC.

Le SCM impacte non seulement la logistique, la gestion des stocks, les finances, les achats, mais bien au-delà, il permet de créer de la valeur pour les clients. En effet, le SCM est en prise directe avec le marché, et l'un des indicateurs majeurs est le taux de service, autrement dit, la capacité de l'entreprise à tenir ses promesses vis-à-vis des clients.

Enfin, le SCM permet une approche transverse entre les différentes fonctions de l'entreprise, fluidifiant ainsi tout ce qui impacte la relation clients, pour un bénéfice mutuel au profit de l'entreprise, mais aussi des clients finaux.

Mais rien ne peut se faire sans créer un climat propice à la prise d'initiatives, pour sortir de la routine, innover et s'adapter quand besoin est. C'est pourquoi Christophe Dubus, président de Leroy Merlin Pologne, nous raconte comment on peut libérer les énergies en osant la confiance et réussir face à une situation de crise.

Le second chapitre développe particulièrement les aspects RH. Pourquoi ? Il n'y a pas de conquête possible sans disposer de ressources humaines adaptées. À ce

titre, les ressources humaines revêtent un caractère décisif et indispensable pour la réussite pleine et entière de votre stratégie de conquête !

Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC, développe le rôle du DRH dans le déploiement d'une politique de conquête. Il souligne l'importance du tandem DG/DRH, lesquels doivent travailler de concert, en symbiose.

La conquête implique d'avoir des équipes conquérantes. Il faut donc souvent recruter de nouveaux talents, mais avant cela, pouvoir identifier les compétences clés des profils de conquérants. Puis, il est indispensable de leur offrir un package salarial motivant, de les fidéliser et de les stimuler.

Or, le package salarial peut être insuffisant pour séduire de nouveaux talents ou fidéliser les plus performants. Comme nous le démontre Vincent Cornet, DGA d'Altedia, les bénéfices de l'actionnariat salarié sont tangibles pour favoriser la conquête.

La conquête étant très dépendante de facteurs humains, la motivation et l'esprit de conquête sont développés par le plaisir de travailler, comme nous l'explique avec méthode et humour Maurice Thevenet, professeur à l'ESSEC.

Dès qu'il s'agit de conquérir de nouveaux marchés, de développer la présence de votre entreprise dans de nouveaux pays, la mobilité internationale de vos équipes est primordiale. Plus encore, il s'agit, d'après Jean-Luc Cerdin, professeur à l'ESSEC, que les équipes soient formées à l'intelligence culturelle, car elles auront à faire l'apprentissage d'autres langues, cultures et modes de travail.

Charles Bouaziz, directeur général Europe de l'Ouest de Pepsi Cola Europe, nous confirme que la culture de l'humilité est nécessaire pour la conquête. Toutes les équipes, commerciales ou non, doivent avoir pour ambition de satisfaire les clients, distributeurs, consommateurs et partenaires de l'entreprise.

Le mot « culture » est également utilisé dans le témoignage de Franck Dherot, *Global Account Manager* chez Xerox, dès lors qu'il s'agit de former les équipes à la culture du client, point de passage obligé à toute démarche de conquête.

Dans le dernier volet de la seconde partie, nous avons donné la parole à des dirigeants pour lesquels la conquête passe obligatoirement par un travail de fond sur les valeurs de l'entreprise. C'est certainement un facteur de progrès social mais aussi une source de performance.

Ainsi, Sophie Heller, vice-présidente marketing d'ING Direct, prouve que le partage de la performance permet d'offrir à tous leurs clients un service premium.

Jean-Pascal Arnaud, DRH du groupe Chantelle témoigne du succès des valeurs mises en œuvre depuis quelques années grâce à une charte de valeurs, mais

surtout à des actions concrètes. Ce qui permet au groupe Chantelle de contribuer au bien-être et au respect de la femme, au travers de son métier, de son action dans la cité, et de ses relations avec les salariés.

La qualité de la relation humaine, le respect des clients, la valorisation de l'autre et l'écoute clients sont des valeurs prônées et pratiquées au sein du réseau coopératif Entendre, premier réseau d'audioprothésistes indépendants. Ces valeurs permettent de séduire et conquérir par la confiance.

Grâce au témoignage de Jakez Bernard, président de Produit en Bretagne, nous apprenons que la marque fut créée pour mettre en avant les entreprises bretonnes et favoriser ainsi leur développement, en mettant tout en œuvre pour préserver et développer l'emploi de la région. Créer de la richesse, c'est créer de l'emploi et pas seulement des profits.

Non seulement les valeurs affirmées et mises en œuvre portent la démarche de conquête, mais elles sont devenues indispensables, comme le prouve le témoignage de Soumia Malinbaum, présidente de l'AFMD (Association française pour le management de la diversité). On y apprend en quoi le management de la diversité favorise la conquête et pourquoi. En effet, point de conquête sans s'ouvrir, sans écouter, sans faire preuve d'empathie, sans comprendre l'autre. La posture mentale requise est celle de l'intelligence culturelle et relationnelle. Manager la diversité est source de richesses pour l'entreprise, ses équipes et ses clients.

Conclusion

Outre l'apport méthodologique et les sept étapes de la conquête clients, il importe d'avoir une vision globale et pluridisciplinaire. La réflexion stratégique et l'élaboration d'une stratégie *ad hoc* sont absolument nécessaires. Ensuite, il convient d'adopter une vision transverse de la notion de client. Conquérir implique de gérer avec respect, égards, avantages et amour, ses clients finaux (consommateurs), ses clients professionnels (distribution, par exemple), mais aussi ses clients internes, à savoir les équipes.

Que penser d'une entreprise qui déploierait mille attentions pour ses clients, en demandant de hautes performances à ses équipes, sans prouver sa considération à ces mêmes équipes en interface clients ? Ce système est voué à sa perte et trouvera rapidement ses limites.

Les dirigeants ne doivent pas craindre de rémunérer la performance et d'encourager les équipes, notamment en fonction de la qualité de la relation clients. D'abord, c'est un facteur de motivation, de performances supplémentaires ; ensuite, c'est juste socialement, et enfin, c'est économiquement viable. Car, qui paye la rémunération variable ? C'est le client, pour lequel c'est invisible, pour ne pas dire indolore, à la condition *sine qua non* qu'il soit bien servi, satisfait, fidélisé et qu'il « en ait pour son argent ».

La conquête bien comprise, c'est créer de la satisfaction, accroître la fidélité, et au final, créer de la valeur pour les clients, lesquels vont en retour permettre la création de valeurs pour l'entreprise, dans cet ordre seulement.

L'appât du gain déconnecté d'une vision humaniste est souvent source d'erreurs et d'attrition, donc d'infidélité clients, qui est elle-même une cause d'affaiblissement de l'entreprise.

Du service clients au sévice clients ?

Dans un même ordre d'idée, les progrès technologiques sont de formidables vecteurs de progrès à la condition *sine qua non* qu'ils soient mis au service du client. Sinon, ils se transforment vite en sévices.

On constate que le recours aux serveurs vocaux, aux extranet clients, aux formulaires en ligne de SAV, déshumanisent la relation clients. Non seulement ces derniers sont de moins en moins en contact avec des commerciaux ou des téléconseillers, mais en plus, les clients sont parqués dans des files d'attente électroniques, et tant pis si le cas qui vous amène n'est pas prévu dans les occurrences du serveur vocal ou dans le questionnaire en ligne !

Stop ! Il faut d'urgence réhumaniser la relation clients et se servir des nouvelles technologies pour créer de la satisfaction clients, leur faire gagner du temps, les aider dans leurs démarches. Le but n'est pas de les transformer en « e-usagers » embarqués dans un monde de plus en plus kafkaïen ! C'est pourquoi, il faut avant tout faire régner le bon sens.

Les canaux, les outils technologiques, aussi puissants soient-ils, doivent être choisis et demandés par le client. C'est lui qui, en quelque sorte, oriente l'offre, suscite la création de produits ou services, et « dirige » l'entreprise. À ce titre, bon nombre de dirigeants, de managers et de personnes oublient que ce sont les clients qui payent leur salaire !

La conquête est-elle vertueuse ?

Oui et non. Non quand elle est mue uniquement par le profit. Elle tend en tout cas à devenir vertueuse, car, à la lumière des témoignages réunis dans cet ouvrage, il semble que les valeurs gagnent du terrain ! Les entreprises les plus conquérantes développent des qualités communes aux dirigeants ou experts que nous avons pu rencontrer.

Quelles sont ces qualités qui favorisent la conquête ? Elles sont multiples.

La culture clients passe par celle de l'humilité et de l'écoute, ce qui induit une capacité à se remettre en question de manière récurrente, comme celle que nous inspire la chanson de Jean Gabin, « Maintenant je sais » (en ligne sur www.dailymotion.com pour les plus curieux…).

Tous les dirigeants conquérants sont dans une logique d'apprentissage permanent et de recherche du beau geste. À l'instar des deux immenses champions de tennis Rafael Nadal et Roger Federer, que l'on voit recommencer un geste raté pour progresser encore et toujours, comme le ferait un débutant, humblement, jusqu'à ce que le geste soit parfait.

Ceci pousse la plupart des entreprises rencontrées à tester systématiquement auprès de leurs clients les innovations, les nouveaux produits ou services. Elles sont d'ailleurs très avancées en matière de connaissance clients et investissent des ressources conséquentes en ce domaine.

Toutes les personnes interviewées ou ayant contribué à cet ouvrage aiment leur métier, leurs clients et en parlent avec passion, elles ont plaisir à travailler. Et c'est tout à fait flagrant pour ceux qui ont des milliers de salariés sous leur responsabilité.

Tous ont une vision dynamique à moyen, court et long termes, acceptent de se comparer non seulement à leurs concurrents ou challengers, mais de regarder ce qui se passe dans d'autres secteurs. Ils n'ont aucune suffisance et ne croient pas en l'unicité de leurs vertus, bien au contraire.

Autre qualité essentielle et commune observée chez ces conquérants modestes et efficaces : la culture du partage et de la transparence. Leurs stratégies de conquête sont réalisées de manière participative, avec les équipes, autour du client, puis partagées et mises en œuvre par tous.

Dans ces entreprises, l'information n'y est pas cloisonnée ou conservée au seul profit des dirigeants, bien au contraire, elle est un bien commun qui permet à tous d'améliorer ses performances.

Le partage se fait aussi au niveau de la rémunération des performances, souvent individuelle et collective, de manière à ce que tous participent, soient motivés, efficaces et récompensés.

La posture qui prédomine dans ces organisations est celle de l'écoute, de l'empathie, de l'intelligence relationnelle et culturelle. Ces dirigeants et experts savent manager la diversité des équipes, des clients, des partenaires, de l'environnement, des cultures, des formations initiales ou continues de chacun, etc.

La curiosité, la recherche de facteur d'amélioration, l'innovation, le développement durable, la créativité sont des qualités bien partagées par ces entreprises conquérantes.

Autre point commun : la formation continue est au cœur de l'entreprise conquérante et en constante progression pour suivre l'évolution des besoins et attentes des clients.

Enfin, toutes ces entreprises conquérantes, porteuses de valeurs pour leurs équipes, leurs clients, leurs partenaires, la société en général, ont mis en place des outils de mesure et de pilotage de la valeur créée pour leurs clients et pour elles-mêmes.

La conquête peut donc être morale, empreinte de valeurs sociales et également profitable !

Index des sociétés et des marques citées

A

Accor (groupe) 108
Adidas 94
Afnor 249
Aigle 110
Alcas Holding 108
Alchimie Conseil 225
Altedia 197, 258
Amway 176
Annonces Jaunes 156–157
Apple 37
Armor Lux 243
A-SC (Accueil Service Clients) 119
Atelier Yves Rocher (L') 110
ATL Conseil 224
Atlas (Éditions) 176
Auchan 200
Axa 13

B

Baking Center (Lesaffre) 177, 257
Bang & Olufsen 52
Barney's 96
Barry Callebaut (groupe) 47
Base de Sourcing® 69–70
Batimat (salon) 83
Berluti 52
Bloomingdale's 96
BMW 52
BNP 198
Bosch 27, 52
Bouygues Telecom 112
Brice 108
Brioche Dorée 217–218
Bureau Veritas 242, 244
Butagaz 27, 139, 144, 256

C

Calgon 27
Callebaut 47–48
Canal + 175
Canal + Distribution 176
Canon 52
Capitaine Cook 243
Captain Tortue 176
Carrefour 108, 110
Cartier 93, 108
Casino 108, 110
CB News 135
Celadons 119
Celio 108
Chantelle (groupe) 233, 236
Chape Liquide® (La) 26
Charlotte lingerie 176
Chasseur Français (Le) 61
Cocedal Conseil 119
Colruyt 247
Cool Cat 111
Coop Breizh 243
Crédit Agricole de Bretagne (Le) 243
Crédit Mutuel de Bretagne (Le) 243

D

Dailymotion 134–135
Danone 38
Deloitte 151
Demarle SA 176
Descamps 175
Dessange International 119
Direct Énergie 175–176

E

Eddu (La Distillerie des Menhirs) 245
Effie 135
Enseigne 123 (L') 160
Entendre 51, 237, 259
Erdil (Entreprise de recherche et développement en industries de la langue) 82, 87, 97
ESSEC 181, 193, 202, 209, 224, 257–258
Etam 160
Etam Lingerie 160
Eurodif 108

F

Festival Interceltique (Le) 243
Fiat 136
Finnforest (groupe Metsäliitto) 167, 256
Flunch 217–218
Fortuny 52
France 3 88, 245
France Télévisions 88

G

GFM (Guide des fichiers marketing) 67, 117
Gillette 134–135
Google 16, 114, 116, 135
Grameen America 251
Greenpeace 27
Greffe de Vie (La Fondation) 250
Gucci 108
Guerlain 52

H

H&M 108
H2O 176
Halle (La) 108
Hénaff 243
Hermès 52, 94
Horyzon Media 156
Hub Consulting 225

I

Idéo 114
ING Direct 227, 258
ING Hollande 110
INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) 77
Institut du benchmarking 39

J

Jimmy Choo 52
Jules 108
JWT Paris 135

K

Kerto® 168
KFC 217–218
Kiloutou 139, 256
KparK 176

L

Lafarge 26
Lalique 52
Lancel 108
Lapeyre 175–176
Leclerc 17, 110, 243
Leroy Merlin 81–82, 255
Leroy Merlin Pologne 189, 257
Les Salines de Guérande 243
Lesaffre 177, 257
Luminelle Axe Tendance® 136
Lutens Serge 52, 93–94

M

Maison & Objet (salon) 83
Maison de la Presse 110
Mango 108
Mappy 156–158
McDonald's 218
Microsoft 43
Mobistim 139, 256
Monoprix 108–110
Mood Media 108, 255
Mugler Thierry 12, 94
Mum & Babe 53

N

Natura Brasil 176
Nespresso 52
Nike 25, 94

O

Odyssée Celtique (L') 251
Optical Center 47
Ouest France 243

P

Pages Jaunes 156, 256
Pages Jaunes Marketing Services 156
Passionata 111
Paysan Breton 243
PepsiCo 217, 221
Peugeot 27
Pharma Nord 62
Picard 108
Pimkie 108–109
Pizza del Arte 217
Pizza Hut 217
Pizza Pai 217
PMC 119
Poltrona Frau 52
Poste (La) 12, 30
Poweo 175
Prodim 108
Produit en Bretagne 242, 259
Promod 108
Promodès 200

Q

Quick 108, 218

R

Rabanne Paco 94
Relay 217
Rodriguez Narciso 94
Rosae 82, 92

S

Saveol 243
Secours Catholique (Le) 61
SFR 110
SIAL (Salon international de l'agroalimentaire) 246
Sisley 93
Sofinco 56, 191
Source des Sources® (La) 68, 70
Stanhome 176
STELA (Service Téléspectateurs Application) 88
Steria 200
Stimonline 139, 225
Stop Pub 30

T

Télégramme (Le) 243
Tetra Pak 163, 256
Tissot 52
Total Activa 27
Toyota France 24
Traou Mad de Pont-Aven 243, 245
Tupperware 176

V

Vedette 28
« Voix du Client » (La)
(Leroy Merlin) 81–82, 255
Volkswagen 110

W

Wattwiller 148
Wilkinson Quattro Titanium 55, 134
WWF 164–165
www.amazon.fr 171
www.dailymotion.com 262
www.lastminute.com 171
www.mappy.fr 156
www.pixmania.com 171
www.qualiweb.com 119
www.rueducommerce.fr 171
www.vente-privee.com 171

X

Xerox 97, 222, 258

Y

YouTube 134–135
Yves Rocher 110, 111, 136, 175–176

Z

Zap ! (L'Agence) 27, 139, 144

Index des notions clés

« Contrat de base » 7, 39, 52, 107, 130

A

Actionnariat salarié 42, 87, 106, 197, 258
Ad clicks 126
Attrition 9, 32, 36–37, 66, 91, 115, 261

B

Baromètre
 ~ de satisfaction 87, 90, 161, 230
 ~ de tendances 90
Base de Sourcing® 69–70
BDD (Base de données) 64, 101
Besoins 35
Brokers d'adresses 67

C

Churn 9, 66, 91
CIM (*Customer Involvement Management*) 24
Conquête globale 40, 254
CPC (Coût par clic moyen) 127, 138
CPFR (*Continuous Planning Forecasting and Replenishment*) 182
CPM (Coût pour mille) 126
CRM (*Customer Relationship Management*) 7, 43–44, 88, 102
Cross
 ~ *media* 2, 54, 62, 132, 134, 136
 ~ *selling* 34, 39, 222, 224
CTR (*Click Through Rate*) 138

E

Early adopters 63, 94
E-commerce 112–113, 170–171, 257
E-marketing 54, 114–115, 121, 133, 173
Études *ad hoc* 90, 100, 111, 255
Évaluation à 360° 194, 213, 223

F

Flexpatriation 210

G

Géomarketing 21, 79, 231
GPA (Gestion partagée des approvisionnements) 182, 184
GRC (Gestion de la relation clients) 7

I

ICP (Indicateurs clés de performances) 125
Intelligence culturelle 209, 213, 250, 258–259
Introduction en Bourse ou IPO (*Initial Public Offering*) 154

K

KPI (*Key Performance Indicators*) 125, 230

L

Lead time 19, 31
Long tail 157

M

Management
~ de la diversité 248, 259
~ de proximité 206
~ participatif 48, 83, 190, 200
Marketing
~ mobile 30, 112, 116, 139, 231, 256
~ multicanal 4, 12, 28–29, 32, 112, 148
~ participatif 24, 38, 46, 167, 256
~ relationnel 4, 17, 38, 40, 59, 89, 105, 121, 135, 240
~ sensoriel 108, 119, 255
Méthode « A/B split » 16, 123
Mix conquête 8, 37, 160

N

Nombre de clics 126

O

Opt-in 10, 15, 30, 32, 111
Opt-out 32

P

Permission marketing 32–33
Pré-test de campagne 121–122
Price management 63

R

ROI (*Return On Investment ou retour sur investissement*) 2, 4, 32, 74, 80, 87, 93, 97, 116, 135, 137–138, 148, 167, 255
RPM (Retour pour mille) 80, 102, 138

S

SCM (*Supply Chain Management*) 181, 220, 245, 257
Source des Sources® (La) 68, 70
Stratégie 44, 46
~ de conquête 5
~ de fidélisation 5

T

Tactique 44
Taille critique 153
Taux
~ de clic 114, 126, 138
~ de couverture 70–71
~ de réponse 4, 31
~ de service 183, 257
~ de transformation 18, 24, 31, 138, 223
Text mining 82, 85

U

Up selling 34, 39, 222, 224

V

VAD (Vente à distance) 112, 170–171, 257

W

Web mining 86

X

XRM (*eXtended Relationship Management*) 43

Bibliographie

« Enquête annuelle 2006 sur les services des entreprises du CAC 40 destinés aux actionnaires », *Journal des Finances*, publié le 30 juin 2006, www.jdf.com/enquete/2006/06/30/04004-20060630ARTHBD00148-les-efforts-des-societes-du-cac-pour-fideliser-leurs-actionnaires-sont-perfectibles.php

Référenseigne Expert TNS Worldpanel, cité *in* BERNARD Géraldine, *Les MDD volent au secours des enseignes*, Marketing Magazine n° 135, publié le 1er novembre 2009, www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Les-MDD-volent-au-secours-des-enseignes-34707-1.htm

ARNAUD Jean-Pascal, et BOUVARD Patrick, *RH Fiction et Réalités*, Éditions d'Organisation, 2006.

BLACK J. S., MENDENHALL M. and ODDOU G., « Toward a Comprehensive Model of International Adjustment : An Integration of Multiple Theoretical Perspectives », *Academy of Management Review*, 1991, 16(2) : p. 291 à 317.

CALIGIURI P., « The Big Five Personality Characteristics As Predictors of Expatriate Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-rate Performance », *Personnel Psychology*, 1997, 53 : p. 67 à 88.

CERDIN J.-L. :

– « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation », in CAZAL D. F., CHEVALIER E., DAVOINE et LOUART P., *GRH et Internationalisation*, Vuibert, à paraître.
– *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Eyrolles, 2007.

CHARON Jean-Marie, « Stratégies pluri-médias des groupes de presse », *Les Cahiers du journalisme* n° 20, publié à l'automne 2009, p. 54 à 74.

COLLINGS D. G., SCULLION H. and MORLEY M. J., « Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise : Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives », *Journal of World Business*, 2007, 42 : p. 198 à 213.

GREENPEACE, *Guide Cosmétox,* 2007, www.greenpeace.org/france/vigitox/documents-et-liens/documents-telechargeables/guide-cosmetox

JOHNSON J. P., LENARTOWICZ T. and APUD S., « Cross-cultural Competence in International Business : Toward A Definition and A Model ». *Journal of International Business Studies*, 2006, 37 : p. 525 à 543.

LUCRON Xavier, *Optimisez votre investissement salon : agencement, animations, création de trafic, traitement des contacts*, Éditions Démos, 2001.

MAYERHOFER H., HARTMANN L. C., MICHELITSCH-RIELD G. and KOLLINGER I., « Flexpatriate Assignment : A Neglected Issue in Global Staffing », *International Journal of Human Resource Management*, 2004, 15 : p. 1371 à 1389.

MAYERHOFER H., HARTMANN L. and HERBERT A., « Career Management Issues for Flexpatriate International Staff », *Thunderbird International Business Review*, 2004, 46(6) : p. 647 à 666.

MAZNEVSKI M., DAVISON S. C. and JONSEN K., « Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness » in STAHL G. and BJÖRKKMAN I. (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, London : Edward Elgar, 2006.

MENDENHALL M. E., « The Elusive, Yet Critical Challenge of Developing Global Leaders », *European Management Journal*, 2006, 24(6) : p. 422 à 429.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce et LAMPEL Joseph, *Strategy Safari : A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, FT Prentice Hall, 2002.

MORGAT Pierre :

– *Fidélisez vos clients*, Éditions d'Organisation, 2000, 2004.
– *Audit et gestion stratégique de l'information*, Éditions d'Organisation, 1996.

PORTER Michael, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster Ltd., 1998.

SHANKLAND Stephen et DUMOUT Estelle, *«* Split A/B testing *», la botte secrète de l'interface épurée de Google*, publié le 30 mai 2008, www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39381439,00.htm

TAHVANAINEN M., WELCH D. and WORM V., « Implications of Short-Term International Assignments », *European Management Journal*, 2005, 23 : p. 663 à 673.

THOMAS D. C., STAHL G., RAVLIN E. C., POELMANS S., PEKERTI A., MAZNEVSKI M., LAZAROVA M. B., ELRON E., EKELUD B. Z., CERDIN J-L., BRISLIN R., AYCAN Z. and AU K., « Cultural Intelligence : Domain and Assessment », *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2008, 8(2) : p. 123 à 143.

THOMAS D. C., « Domain and Development of Cultural Intelligence : The importance of Mindfulness », *Group and Organization Management*, 2006, 31(1) : p. 78 à 99.

Liens utiles

AACC (Association des agences conseils en communication) : www.aacc.fr

ACFCI (Association des chambres françaises de commerce et d'industrie) : www.acfci.cci.fr

ADETEM (Association nationale du marketing) : www.adetem.org

AFMD (Association française pour le management de la diversité) : www.afmd.fr

CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France) : www.cdaf.fr

CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) : www.cnil.fr

www.conqueteclients.com

DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) : www.dgccrf.bercy.gouv.fr

www.epinions.com (site en anglais)

SNCD (Syndicat national de la communication directe) : www.sncd.org

Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) : www.fevad.com

FFF (Fédération française de la franchise) : www.franchise-fff.com

FNPF (Fédération nationale de la presse française) : www.fedepresse.org

FVD (Fédération de la vente directe) : www.fvd.fr

www.hurrycam.fr

IAB (association internationale dédiée à l'optimisation et à la promotion de la publicité interactive) : www.iabfrance.com

INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) : www.insee.fr

Institut du benchmarking : www.linstitutdubenchmarking.fr

Journal des Finances : www.jdf.com

Le Journal du Net : www.journaldunet.com

Leclerc : www.quiestlemoinscher.com et www.mon-pouvoir-dachat.com

SNCD (Syndicat national de la communication directe) : www.sncd.org

SPQN (Syndicat de la presse quotidienne nationale) : www.spqn.fr

GFM (Guide des fichiers marketing) : www.gfm.fr

www.prodimarques.com

http://fr.toluna.com

UDA (Union des annonceurs) : www.uda.fr

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier pour leurs contributions :

Jean-Pascal Arnaud, DRH du groupe Chantelle
Olivier Aron, fondateur de Rosae
Nathalie Atlan-Landaburu, DG d'ATL Conseil
Stéphane Attal, PDG de l'Agence ZAP !
Nicolas Beaurpere, ancien directeur qualité et satisfaction clients de Xerox France
Antoine Bebe, directeur général de Hub Consulting
Jakez Bernard, président de Produit en Bretagne
Merthus Bezemer, directeur général de Mood Media
Charles Bouaziz, directeur général de Pepsi Cola Europe de l'Ouest
Denis Bressy, PMC
Fabien Brovedani, senior manager chez Deloitte
Jean-Luc Cerdin, professeur à l'ESSEC
Cécile Chevreux, responsable de l'information technique aux Baking Centers du groupe Lesaffre
Laurent Cheynet, associé de Deloitte
Gilles Clouët des Pesruches, vice-président stratégie et innovation de Pages Jaunes
Vincent Cornet, DGA d'Altedia
Jacques Cosnefroy, délégué général de FVD (Fédération de la vente directe)
Marie-France Delachaux, responsable marketing franchise chez Dessange International
Fabienne Desabres-Lepage, directrice de l'enseigne Entendre
Franck Dherot, *Global Account Manager* chez Xerox
Pascal Doreau, expert en *price management*
Philippe-Pierre Dornier, professeur à l'ESSEC
Christophe Dubus, PDG de Leroy Merlin Pologne
Annette Elholm, directrice générale France de Pharma Nord
Maria Flament, directrice de « La Voix du Client » chez Leroy Merlin
Karine Forien, spécialiste des énergies alternatives dédiées au transport routier
Jean-Luc Gonzalez, directeur Internet chez Bouygues Telecom
Sophie Heller, vice-présidente marketing d'ING Direct
Vidar Jorgensen, *Chief-executive officer* chez Grameen America
Leslie Kane, vice-présidente de Grameen America

Jean-René Lévy, ex-directeur marketing chez Mazda Automobiles France
Marc Lolivier, délégué général de la Fevad
Sophie Lubet, commissaire général du Salon Cartes de 2002 à 2008, Comexposium
Xavier Lucron, professeur vacataire marketing et événementiel pour les mastères à l'ESSEC
Soumia Malinbaum, présidente de l'AFMD (Association française pour le management de la diversité)
Patrick Moreau, directeur général de Finnforest
Patrick de Noray, directeur environnement et relations extérieures chez Tetra Pak
Dominique Palacci, fondateur de Stimonline
Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC
Franck Pouzet, directeur de la communication chez Butagaz
Karin Raguin, ex-directrice opérationnelle de www.hanploi.com
Jean-Michel Raicovitch, associé de Celadons et coprésident de l'ADETEM (Association nationale du marketing)
Carole Sasson, directrice générale de Cocecal
Jean-Pierre Scotti, président et fondateur de la Fondation Greffe de Vie
Mme Dominique Servant, déléguée générale de l'ADETEM
Richard Simonin, directeur général d'Etam
Dominique Theveneau, PDG d'A-SC (Accueil Service Clients)
Maurice Thevenet, professeur à l'ESSEC
Samuel Tiercelin, fondateur de l'Odyssée Celtique
Séverine Vienney, PDG d'Erdil
Clotilde Vincent, Alchimie Conseil
Delphine Wasser-Treiger, responsable des relations téléspectateurs et du marketing relationnel chez France 3

Remerciements également à :

Pascal Ackermann, directeur national des ventes chez Sofinco
Nathalie Barbier, directrice marketing de Mood Media
Marie-Christine Gabillaud-Wold, déléguée générale de l'AFMD (Association française pour le management de la diversité)
Laurent Condamine
Paul Gautier, directeur général de PMC
Sophie Lajouanie, directrice communication chez Dessange International
Corinne Lesaffre, directrice de la communication du groupe Lesaffre
Christophe Perrault, directeur marketing de Finnforest

Composé par Sandrine Rénier
N° d'éditeur : 4035
Dépôt légal : mai 2010